

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РЕСТОРАНУ**

**«TEQUILA HOUSE», М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 1-м групи,  
спеціальності (073 «Менеджмент»)  
спеціалізації (Готельний і  
ресторанний менеджмент )

\_\_\_\_\_ Нитки Валерія  
*підпис студента* Миколайовича

Науковий керівник  
к.е.н., ст.викл.

\_\_\_\_\_ Ткачук Тетяна  
*підпис керівника* Михайлівна

Керівник освітньо-  
професійної програми  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Ведмідь Надія Іванівна  
*підпис керівника*

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Фундаментальні засади репутації підприємства в контексті сучасної парадигми управління у сфері ресторанного господарства

1.2. Концептуальний базис формування та розвитку системи репутаційного менеджменту у закладах ресторанного господарства

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності репутаційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «TEQUILA HOUSE», М. КИЇВ

2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

2.2. Система репутаційного менеджменту ресторану

2.3. Дослідження впливу реалізації репутаційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу

Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «TEQUILA HOUSE», М. КИЇВ

3.1. Напрями прогресивного управління репутацією ресторану

3.2. Підвищення результативності заходів з удосконалення репутаційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

3.3. Конкурентні засади забезпечення розвитку репутації ресторану

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Репутаційний менеджмент є основоположним інструментом розробки і підтримання позицій підприємства на ринку, оскільки саме за рахунок їх використання забезпечується бажаний вплив на свідомість і поведінку споживача. Репутація забезпечує створення бажаного образу підприємства ресторанного господарства шляхом виділення найбільш значущих характеристик продукції та послуг для споживача і є своєрідною ланкою, що поєднують продукцію, послуги та їх споживче сприйняття. Формування репутаційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу завжди є виправданою інвестицією, адже певний продукт або сервіс доводиться продавати в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Проблеми дослідження формування та розвитку системи репутаційного менеджменту з метою вибору ефективних засобів просування продукції та послуг входять до найбільш актуальних проблем розвитку підприємств ресторанного господарства. Динамічне управлінське середовище вимагає швидкої адаптації закладів ресторанного бізнесу до швидких змін, а тому засоби репутаційного менеджменту стають об'єктом комплексного вивчення як іноземних, так і вітчизняних вчених.

Репутаційний менеджмент є важливою частиною діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства. Це особлива функція управління, що сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння і співробітництва між рестораном і його цільовою аудиторією, вирішенню різних проблем і задач; допомагає керівництву ресторану бути проінформованим про суспільну думку і вчасно реагувати на неї, бути готовим до будь-яких змін і використовувати їх найбільш ефективно.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Особливості формування системи репутаційного менеджменту підприємств ресторанного господарства розкриті у працях науковців, серед яких доцільно зазначити: А. Аветисова [1], Н.В. Валінкевич [2], Н.А. Крахмальова [3], Г. Т. П'ятницька [4], В.А. Полторак, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська [5], В.С. Пономаренко, О.О. Ястремська [6],



Т.О. Примак [7], З.В. Хатикова [8], Н.В Чорненко [9] та інші. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад формування системи репутаційного менеджменту у ресторанному бізнесі.

**Метою дослідження** є обґрунтування формування системи репутаційного менеджменту у закладах ресторанного господарства.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність поняття «репутаційний менеджмент»;
- розкрити основні особливості формування системи репутаційного менеджменту у ресторанному бізнесі;
- висвітлити практичні засади формування системи репутаційного менеджменту у ресторані «Tequila House», м. Київ.

**Об'єктом дослідження** є процес формування системи репутаційного менеджменту у ресторанному бізнесі.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади удосконалення та розвитку репутаційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали методи системного аналізу та порівняння, анкетного опитування, економіко-статистичних методів.

**Інформаційне забезпечення роботи.** У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів, нормативно-правові акти України, періодичні видання та джерела мережі Інтернет. У процесі оцінки практичної діяльності суб'єкта дослідження було використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства. За результатами наукового дослідження опубліковано статтю у збірнику наукових праць КНТЕУ, 2018 (Додаток А).

**Структура роботи.** Випускова кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 86 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 117 стор., на яких представлено 15 таблиць та 20 рисунки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Фундаментальні засади репутації підприємства в контексті сучасної парадигми управління у сфері ресторанного господарства

У сучасних умовах становлення ринку ресторанних послуг відбувається активізація процесів посилення ділової репутації у різних сегментах ринку. У розвитку бізнесу на вартість підприємства значно впливають нематеріальні активи. Особливе місце в їх складі займає репутація, тому підприємствам ресторанного бізнесу доцільно займатися формуванням ділової репутації, інакше вони втрачатимуть свої позиції на ринку ресторанних послуг.

Формування позитивної думки про підприємство ресторанного бізнесу відіграє велику роль задля ефективної та продуктивної його діяльності. Для цього активно розробляються програми управління репутацією, головне завдання яких – створення сприятливого іміджу організації, заснованого на високій діловій репутації. Ділова репутація збільшує рівень довіри партнерів, підвищує вартість акцій підприємства, приваблює інвесторів. Ділова репутація являє собою об'єктивно сформовану сукупність думок про компанію представників заінтересованих сторін так чи інакше пов'язаних з даною компанією (співробітників, інвесторів, кредиторів, споживачів, представників влади, аналітиків, ЗМІ та інших) [26].

Для того, щоб з'ясувати фундаментальні засади репутації підприємства в контексті сучасної парадигми управління у сфері ресторанного господарства, розглянемо підходи різних науковців до визначення змісту репутації.

Походження терміну «репутація» (англ. Reputation, від латинського «reputatio» - роздуми, споглядання) повертає нас до часів, коли він характеризував моральні якості людини. Однак, вже у XIX столітті його

використовували стосовно підприємств. Автор цього дослідження припускає, що процес «наділення» репутацією бізнесу став закономірним наслідком зростання промислових підприємств, відділення їх від однієї конкретної особи – власника через поширення акціонерної форми власності. Так поступово основною бізнес-одиницею економіки стала не фізична особа – підприємець, а юридична особа – підприємство. На сьогодні репутація компанії – поняття значно ширше за репутацію окремо взятої особи – власника, працівника, будь-якого її стейкхолдера. Звичайно, репутація індивіда, в особливості ОПР (особи, що приймає рішення), залишається одним з чинників формування репутації підприємства, але не дорівнює останній [41].

Вважаємо за необхідне наголосити на близькості понять «імідж» та «репутація» підприємства. Так, на думку Грема Даулінга, автора дослідження «Репутація фірми: створення, управління та оцінювання ефективності», імідж є набором відчуттів цільових груп щодо компанії, а репутація – «ціннісні характеристики і думки, що викликаються корпоративним іміджем і комплексом доступних до спостереження дій і рішень компанії» [35].

Звертаючись до історії формування базових категорій нашого дослідження, слід зазначити, що «репутація», порівняно з категорією «імідж», термін, який поширився стосовно підприємств у другій половині ХХ століття, при цьому за іміджем закріпилось значення «штучний образ, що формується в суспільній та індивідуальній свідомості засобами масової комунікації та психологічного впливу, що може сполучати як реальні властивості об'єкту, так і неіснуючі». З вищенаведеного випливає, що довіра до підприємства є сутністю як репутації, так і іміджу, тому категорії «імідж» та «репутація» надалі вживатимуться нами як синоніми.

У якості додаткових аргументів рівнозначності зазначених категорій з точки зору цілей підприємства, а значить і управління, приведемо думки соціологів та психологів. Так спеціаліст з соціології управління та імеджелогії Спільник І.В. розуміє під репутацією «индивидуальный облик или ореол, создаваемый средствами массовой информации, социальной группой или



собственными усилиями» [67]. Примак Т.О. визначає репутацію як «стереотипизований образ конкретного об'єкту, що існує в масовій свідомості» [64].

Репутація як форма, зовнішність його носія, потребує наповнення змістом: конкретними діями та вчинками, які, на думку ряду дослідників – соціологів [22] обґрунтована проблема первинності (визначальності) форми або змісту постає перед менеджментом підприємства в процесі вибору та формування стратегій управління репутацією, до якої ми намагаємось звернемось в подальших дослідженнях.

Вважаємо за необхідне більш детально зупинитись на думці вчених-психологів стосовно вирізнення іміджу як особливого інструменту стимулювання необхідних вчинків людини шляхом впливу на її підсвідомість, яка зустрічається, зокрема, в працях О.П. Півень, І.В. Софронова, І.В. Ткаченко [59]. Поширення практики управління шляхом впливу на підсвідомість людини, на нашу думку, пов'язане не лише з розвитком психологічних технік такого впливу, але і з самою сутністю інформаційного суспільства XXI століття: перевантаженістю інформацією і браком часу на її осмислення за умови необхідності «online» реакції на зміни. Однак вплив і на свідомість, і на підсвідомість людини ми розглядаємо лише як засоби, інструменти формування довіри до підприємства; остання, як відзначалось вище, є метою управління репутацією і означає готовність стейкхолдера підтримати розвиток компанії (наприклад, купуючи її продукцію).

Ділова репутація є «добрим ім'ям» компанії, яка формується за допомогою таких факторів, як імідж, бренд, авторитет, популярність. Вона враховується у складі нематеріальних активів юридичних осіб поряд з ноу-хау, авторськими правами, торговими марками. Керівники компаній повинні усвідомлювати необхідність нарощування репутаційного капіталу, оскільки його вплив на конкурентоспроможність і ефективність роботи компанії перевищує результат від нарощування матеріальних ресурсів і дає більш довготривалий ефект.

Мельникович О. М. зазначає, що репутація підприємства формується із таких складових: фінансової стійкості підприємства, гудвілу, репутації, організаційної культури, репутації керівництва підприємства, рівня якості продукції та соціальної відповідальності підприємства [45].

На думку науковця Крахмальова Н. А. [38], репутація підприємства – це узагальнююче оцінювальне бачення якостей, переваг та недоліків підприємства у таких сферах діяльності, як ділова, екологічна та соціальна, зацікавленими суб'єктами (акціонерами, персоналом, партнерами, кредиторами, органами державної влади чи громадою), що передбачає визначення впливу характеру взаємовідносин із ними [38].

Так, науковець Леонт'єва Ю.Ю. [40] під репутацією підприємства пропонує розуміти ступінь довіри контактних аудиторій до підприємства, його діяльності та виробленої ним продукції.

Дерев'янюк О.Г. [26], внаслідок проведеного ґрунтовного аналізу поняття “репутація”, дійшов висновку, що це поняття є багатоаспектним та характеризується такими елементами: репутацією керівництва підприємства; репутацією працівників підприємства; рівнем престижності торгової марки; фірмовим найменуванням, тощо. Поряд з тим, автором зазначено, що складовими репутації підприємства є: фінансова (характеризує темпи економічного зростання, рівень фінансової стабільності, рівень привабливості для інвесторів); ринкова (демонструє рівень якості продукції, взаємовідносини з клієнтами та партнерами, позиціонування підприємства на ринку); організаційна (визначає рівень репутації лідера, престижність діяльності підприємства, підвищення кваліфікації персоналу); соціальна (відображає рівень соціальної відповідальності, соціальні гарантії та соціальні блага).

Беручи до уваги зазначене, серед основних елементів репутації підприємства доцільно також виділяти: гудвіл, якість продукції, репутація підприємства, бренд, економічні та соціальні особливості підприємства [14].

В свою чергу, Т.С. Томаля та Н. С. Амонс [70] вважають, що рівень та, відповідно, тип репутації підприємства залежить від рівня



конкурентоспроможності продукції, рівня корпоративного управління, фінансового стану підприємства, рівня соціальної відповідальності, інвестиції у розвиток виробництва і впровадження інновацій. Погіршення зазначених вище чинників негативно позначається на рівні репутації підприємства та стає причиною виникнення ризиків втрати репутації [70].

Як показало дослідження праці Пан Л. В., Абрамович О.К. [55], репутація підприємства має здатність впливати на рівень його конкурентоспроможності. В контексті цього, ключовими спільними чинниками репутації та конкурентоспроможності підприємства слід назвати конкурентоспроможність продукції (якість, ціна та концепція розроблення), репутація підприємства, рівень економічної ефективності, рівень фінансової стійкості, систему управління підприємством, персонал, систему менеджменту, рівень інноваційності виробництва, рівень екологічності виробництва, законослухняність [55].

За результатами проведеного ґрунтовного аналізу поняття “репутація”, здійсненого науковцями В.С. Пономаренко та О.О. Ястремською визначено, що поняття репутації підприємства є багатоаспектним та характеризується наступними елементами: репутацією керівництва підприємства; репутацією працівників підприємства; рівнем престижності торгової марки; фірмовим найменуванням, тощо [6].

Комеліна О.В. під репутацією підприємства визначає ступінь довіри контактних аудиторій до підприємства, його діяльності та виробленої ним продукції [32]. Разом з тим, Іваннікова М.М. стверджує, що репутація закладу ресторанного господарства – це образ ресторану у позитивному стані, що передбачає примноження доходу та вартості підприємства, який сформовано в уявленні корпоративної аудиторії за результатами діяльності підприємства на ринку [28].

Таким чином, репутація підприємства ресторанного бізнесу може бути визначена як стиль підприємства у позитивному стані, що передбачає примноження доходу та вартості підприємства, який сформовано в уявленні

корпоративної аудиторії за результатами діяльності підприємства на ринку. Репутація має здатність впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу. В контексті цього, ключовими чинниками, що впливають на репутацію та конкурентоспроможність підприємства в цілому, слід назвати: конкурентоспроможність продукції (якість, ціна та концепція розроблення), рівень економічної ефективності та фінансової стійкості, систему управління підприємством тощо.

Варто відзначити, що в умовах інформаційної економіки необхідно розглядати репутацію підприємства в більш широкому сенсі, ніж вміщає в себе поширена в науковій літературі категорія «ділова репутація». Під діловою репутацією традиційно розуміється «оцінка професійних (ділових) якостей юридичної особи в суспільній свідомості» [22], що дозволяє ототожнювати її з оцінкою, отриманою відніманням від ринкової вартості бізнесу суми вартостей його активів та пасивів [19].

Аргументами на користь ролі ділової репутації підприємства ресторанного бізнесу є:

- важливість врахування не тільки зумовлених бізнес-діяльністю підприємства (контактами в колі його безпосереднього оточення) наслідків, але і соціально значущих актів, як то благодійність, участь в політичних процесах, освітньо – просвітницька та культурна діяльність тощо (середовище формування і реалізації ділової репутації – лише безпосереднє оточення підприємства - мікрорівень, репутація ж підприємства як така відчуває на собі вплив чинників і мезо-, і макрорівня);

- необхідність системного вивчення феномену репутації підприємства не лише як вартісного результату попередньої діяльності, а як ресурсу майбутнього розвитку (ділова репутація – лише «уречевлене минуле», тоді як репутація підприємства як така існує одночасно в усіх трьох часових вимірах – «минуле, теперішнє, майбутнє»);

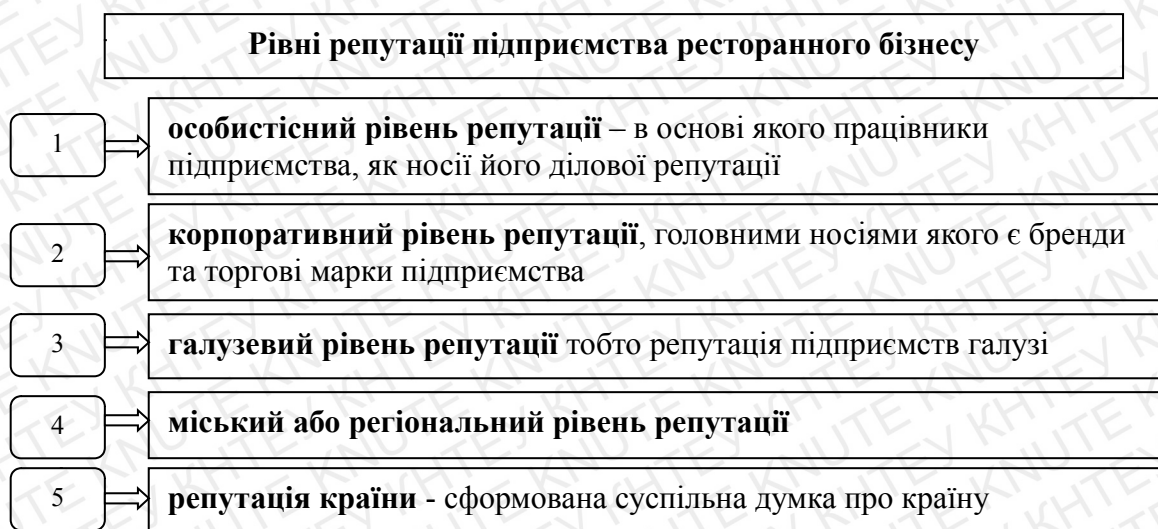
- сумнівність щодо необхідності обмеження методичних засобів вимірювання та аналізу впливу репутації на діяльність підприємства оцінкою її

(репутації) вартості (як зазначалось вище, репутація формується під впливом політичних, освітніх, культурних та ін. факторів, що не піддаються однозначній вартісній оцінці);

- відмінність основних інструментів формування ділової репутації і репутації підприємства як такої: перша є наслідком управління процесами виробництва і реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) і тими, що їх забезпечують (кредитування, інвестування, постачання сировини, найм працівників тощо), друга – результатом не лише якісного управління вищезазначеними процесами, але і прямого формування суспільної думки про підприємство через ЗМІ, шляхом проведення суспільно значущих акцій та ін.

- підкреслена спрямованість управління репутацією не на отримання сьогоденних вигод, а на створення умов для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі (ділова репутація – суто ділові якості підприємства, відомі партнерам по бізнесу, тоді як репутація в широкому сенсі передбачає позитивне відношення до підприємства в тому числі і широких аудиторій, які, наприклад, не є споживачами його продукції/послуг, поки що не кредитували його, не працювали на ньому і т.п., однак імідж підприємства викликає у них певну емпатію, яка з часом може вилитись в споживання його продукції або іншу форму підтримки його розвитку).

Термін «репутація підприємства», складається з таких основних компонентів (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Рівні репутації підприємства ресторанного бізнесу**

*Джерело: систематизовано автором на основі [70].*



Репутація підприємства характеризується якістю ведення бізнесу. До її складу входять ділові та морально-етичні риси менеджменту, номенклатура та якість продукції підприємства, а також її імідж.

Загальною властивістю іміджу та репутації є те, що зруйнувати їх можна одним необміркованим вчинком, а ось формування привабливості підприємства для споживачів та партнерів – тривалий процес, який вимагає багато часу та зусиль. За різними оцінками, доля ділової репутації у ринковій вартості підприємств становить 20-25%, досягаючи іноді 80%, а її зниження в середньому навіть на 1% зумовлює падіння ринкової вартості до 3%.

Отже, репутація підприємства - поняття багатогранне і складне, всі її компоненти пов'язані між собою і тільки в комплексі можуть забезпечити адекватне враження про фірмуорганізацію.

Таким чином, аналіз літературних джерел дозволив виокремити основні елементи репутації підприємства у будь-якій сфері економічної діяльності, у тому числі і у сфері ресторанного бізнесу: гудвіл, якість продукції, бренд, економічні та соціальні особливості підприємства.

На думку Хатикової З.В, структуризація репутації підприємства ресторанного бізнесу залежить від рівня конкурентоспроможності продукції та послуг закладу, корпоративного управління, фінансового стану підприємства, рівня соціальної відповідальності, інвестиції у розвиток виробництва і впровадження інновацій [8].

Пропонуємо розглянути складові репутації підприємства ресторанного бізнесу (табл. 1.1). Слід відзначити і джерела інформації, тобто хто безпосередньо створює враження. Така інформація може надаватися самою підприємством ресторанного бізнесу, при цьому буде використовуватися реклама, різні акції і PR-підприємства, які мають на меті привернути увагу туристів і контрагентів, а по-друге - сформувати свою ділову репутацію [25].

## Елементи репутації підприємства ресторанного бізнесу [25]

Складові репутації	Характеристика
<b>Організаційна культура</b>	як внутрішнє джерело формування репутації
<b>Репутація керівника</b>	яка не може бути краще ніж репутація підприємства ресторанного бізнесу, яку він очолює
<b>Фінансова стійкість підприємства ресторанного бізнесу</b>	партнерам необхідно знати, що вони мають справу зі стабільною підприємством ресторанного бізнесу
<b>Соціальна відповідальність фірми</b>	виступає необхідною умовою довіри до підприємства ресторанного бізнесу
<b>Якість туристичного обслуговування</b>	в ринкових умовах у туроператора не може бути позитивного репутації без наявності якісних туристичних послуг

*Джерело: систематизовано автором на основі [25].*

Репутація створює додаткову вартість до фактичної вартості підприємства ресторанного бізнесу - ринкову капіталізацію, яка є більше, ніж просто вартість або ліквідаційна вартість активів. Суб'єкти господарювання з більшим рівнем репутаційного капіталу володіють наступними стратегічними перевагами: по-перше, зростання конкурентних переваг підприємства в умовах кризи довіри до бізнесу, особливо фінансової сфери; по-друге, можливість активно контролювати та управляти ризиками; по-третє, збалансованість фінансових та соціальних сфер діяльності, що сприяє довгостроковому успіху ведення бізнесу.

Багато підприємств ресторанного бізнесу, які мають високу репутацію на ринку, крім управлінських досліджень, щороку проводять дослідження з оцінки своєї репутації - репутаційний аудит, завдання якого - намітити напрямки розвитку репутації, вчасно оцінити репутаційні загрози і не допустити їх здійснення.

Найбільш істотними факторами, які здатні знизити репутацію, виступають неефективність бізнесу, низький рівень менеджменту фірми, проблемні відносини з державою, конфлікти між власниками, а також

корпоративна історія [48]. З позиції мінімізації негативного впливу, перерахованих вище факторів важливу роль відіграє антикризовий репутаційний менеджмент.

Репутацію не можна скопіювати або замінити - це унікальна характеристика кожної фірми, рідкісний і унікальний актив, який неможливо купити або отримати без докладання певних зусиль. Вона набувається в процесі розвитку і є невід'ємним елементом фірми [12].

Отже, репутація підприємства ресторанного бізнесу може бути визначена як стиль підприємства у позитивному стані, що передбачає примноження доходу та вартості підприємства, який сформовано в уявленні корпоративної аудиторії за результатами діяльності підприємства на ринку. Репутація має здатність впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу. В контексті цього, ключовими чинниками, що впливають на репутацію та конкурентоспроможність підприємства в цілому, слід назвати: конкурентоспроможність продукції (якість, ціна та концепція розроблення), рівень економічної ефективності та фінансової стійкості, систему управління підприємством тощо. Репутація підприємства - поняття багатогранне і складне, всі її компоненти пов'язані між собою і тільки в комплексі можуть забезпечити адекватне враження про заклад ресторанного господарства.

## **1.2 Концептуальний базис формування та розвитку системи репутаційного менеджменту у закладах ресторанного господарства**

В умовах сучасних ринкових відносин репутація підприємства стає фундаментальним нематеріальним активом, оскільки вона спроможна впливати на збільшення її акціонерної вартості. Тому, репутаційний менеджмент - це, в першу чергу, оригінально і грамотно розроблена стратегія формування репутації та іміджу бренду на відповідному ринку. Таким чином, рівень розвитку підприємств все більше залежить від того, як сприймають його у суспільстві.



Репутаційний менеджмент є результатом взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства ресторанного бізнесу, тому розміри репутаційного капіталу та його вплив на конкурентоспроможність закладу буде залежати від ефективності взаємодії цих середовищ [18].

Необхідність розробки довгострокової стратегії формування репутації підприємства ресторанного бізнесу передбачає застосування прийомів та засобів репутаційного менеджменту. Даний напрямок менеджменту досить новий, він являє собою комплекс стратегічних заходів, спрямованих на формування, підтримання та захисту репутації підприємства ресторанного бізнесу.

Основним інструментом репутаційного менеджменту є PR, який включає роботу зі ЗМІ, некомерційними та громадськими організаціями, місцевими громадами та інвесторами. Також ефективним інструментом вважається розвиток благодійних та спонсорських програм.

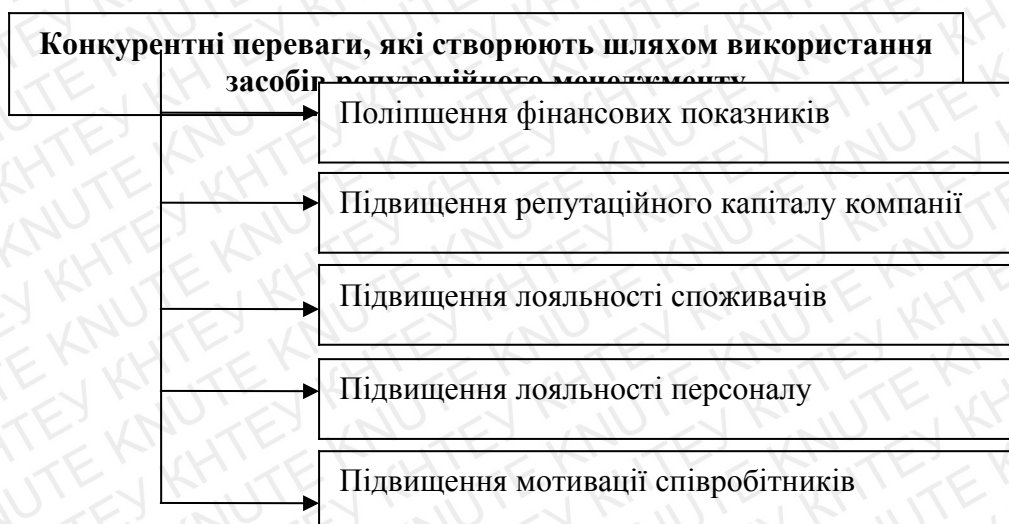
Репутаційний менеджмент включає дослідження ринку, оцінку існуючої репутації підприємства ресторанного бізнесу, розробку стратегії поведінки підприємства ресторанного бізнесу і реалізацію стратегії з формування репутації та репутаційного капіталу.

Варто відзначити, що процес формування репутаційного менеджменту займає тривалий час. Результатом застосування репутаційного менеджменту буде поява наступних конкурентних переваг (рис. 1.2):

За твердженнями експертів, правильно організований репутаційний менеджмент може збільшити вартість компанії на 40%. Тому ніколи не слід забувати, що управління репутацією – найважливіша основа благополуччя організації [70].

Основною метою репутаційного менеджменту є формування та підтримка позитивної репутації компанії і створення сприятливого репутаційного поля, що сприяють встановленню довгострокових і довірчих взаємин з основними групами стейкхолдерів підприємства ресторанного бізнесу.

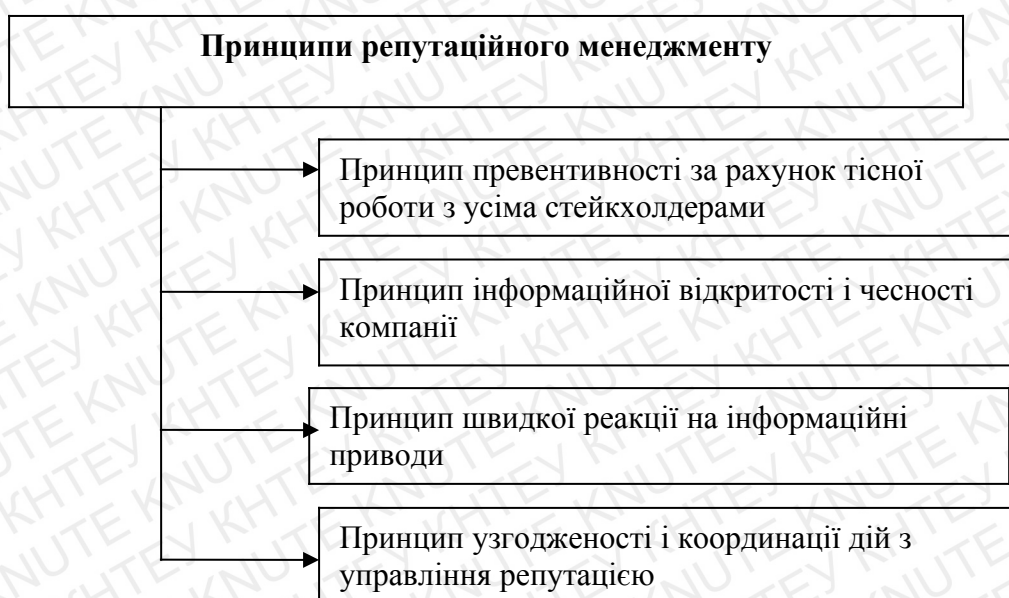
Основні принципами репутаційного менеджменту наведено на рис. 1.3.



**Рис. 1.2. Конкурентні переваги, які створюють шляхом використання засобів репутаційного менеджменту**

*Джерело: систематизовано автором на основі [70].*

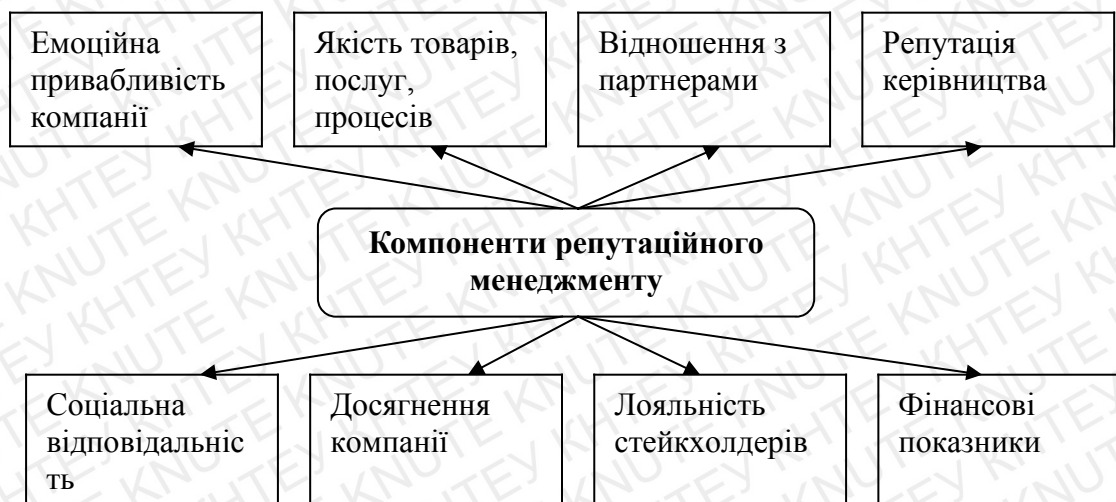
Використання репутаційного менеджменту направлене на перспективу отримання результатів у довгостроковій перспективі. Всі компоненти репутаційного менеджменту так чи інакше сприяють поліпшенню стану компанії, а ефективність застосування репутаційного менеджменту залежить від професіоналізму керівництва.



**Рис. 1.3. Конкурентні переваги, які створюють шляхом використання засобів принципу репутаційного менеджменту**

*Джерело: побудовано автором на основі [26].*

Структура репутаційного менеджменту складається з наступних компонентів (рис. 1.4):



**Рис. 1.4. Компоненти репутаційного менеджменту**

*Джерело: систематизовано автором на основі [6].*

Всю сукупність даних компонентів можна розділити на наступні укрупнені групи: стратегії впливів на клієнтів компанії; стратегії, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості компанії для інвесторів; стратегії, спрямовані на партнерів і співробітників компанії; компоненти, спрямовані на конкурентів. Головне при виборі компонентів репутації – забезпечити баланс інтересів розглянутих груп.

Формування репутації на підприємстві ресторанного бізнесу виробляється у відповідності з майстер-планом, який складається з 4 основних частин (рис. 1.5):

Основними засобами репутаційного менеджменту є такі:

1. Фірмовий стиль - основа ділової репутації, головний засіб його формування.
2. Візуальні засоби - дизайнерські прийоми формування ділової репутації, які включають оформлення вітрин, офісів, виставок, розробку макетів оголошень.





**Рис. 1.5. Етапи формування репутаційного менеджменту підприємства ресторанного господарства**

*Джерело: систематизовано автором на основі [70].*

3. Оригінал-макети можуть бути різними, але один елемент (деталь), постійно присутній у всіх позиціях, робить цілу серію макетів пізнаваними, не менш важливу роль грає обраний компанією колір.

4. Вербальні (словесні) засоби – спеціально підібрана стилістика, орієнтована на споживача.

5. Рекламні засоби – використані в кожному конкретному випадку рекламні засоби, що сприяють формуванню сприятливого відношення.

6. PR-заходи - продумані, сплановані, постійні зусилля по встановленню і зміцненню взаєморозуміння між підприємством і громадськістю. Це виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські заходи. При проведенні PR-компаній необхідно, щоб специфіка організації відповідала специфіці

проведеного заходу. Важливе ставлення цільових груп до проведених PR-акцій, а також масштаб аудиторії спонсорованої акції [24].

Детальний розгляд елементів управління діловою репутацією дає змогу зробити такі висновки [36]:

1. В основу управлінського управління діловою репутацією підприємства ресторанного бізнесу покладено інформацію про товари, послуги, ідеї та самі підприємства ресторанного бізнесу-виробники.

2. Різниця існує лише в тому, чи оплачено інформацію, чи вона є безоплатною; в адресаті елементів ділової репутації (окрема особа, група людей чи суспільство в цілому); у формі спілкування з потенційним покупцем (особисте або опосередковане); у спрямуванні інформації (є вона односпрямованою чи зі зворотним зв'язком).

Під поняттям «управління діловою репутацією» також, на нашу думку, варто розуміти аналіз проблем, а також планування, організацію, проведення та контроль заходів, спрямованих на вирішення цих проблем [7].

Управління діловою репутацією дозволяє створити з набору розрізнених заходів щодо просування, реклами та інших в єдину узгоджену комунікаційну стратегію із залученням усього арсеналу засобів інформаційного впливу.

Управління діловою репутацією вимагає від керівників підприємства ресторанного бізнесу значно більшої інтелектуальності, що, в свою чергу, передбачає розробку відповідних систем контролю. Тобто можна сказати, що система контролю елементів ділової репутації вбудована в систему управління підприємством в цілому.

При формуванні репутаційного менеджменту ресторанного господарства необхідно грамотно побудувати роботу з цільовими аудиторіями, оскільки вони є безпосередніми адресатами іміджу закладу. Вибіркова робота з цільовими аудиторіями може не лише не принести бажаних результатів, але і негативно позначитися на іміджі організації.

Сукупність елементів іміджу ресторанного господарства впливає на сприйняття його цільовими аудиторіями і створює певний образ підприємства. Зовнішні функції іміджу включають:

- інформування – надання інформації довколишньому соціуму, задоволення природної потреби людей у володінні знанням про навколишній світ;
- дію – зміни відношення і поведінки, спрямованих на підприємство (збільшення числа споживачів і клієнтів, поліпшення взаємодії з громадянами, державними і суспільними організаціями і так далі);
- узгодження – формування загальної картини навколишнього світу для громадян країни [2].

Таким чином, формування сприятливого іміджу підприємства ресторанного господарства на міжнародному ринку стає необхідною умовою досягнення ресторанним закладом стійкого і тривалого ділового успіху, а також є одним з головних чинників конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Підприємства ресторанного господарства мають ряд особливостей. Якщо більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї або двох функцій, наприклад підприємства торгівлі – реалізацію продукції, то підприємства ресторанного господарства виконують три взаємопов'язані функції:

- виробництво кулінарної продукції;
- реалізацію кулінарної продукції;
- організацію її споживання.

Ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за



утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності [1].

Обслуговування гостей у ресторанному господарстві – це система заходів, що забезпечують високий рівень комфорту та задовольняють найрізноманітніші побутові, господарські і культурні запити гостей. З кожним роком запити і вимоги до послуг підвищуються. Причому, чим вища культура і якість обслуговування гостей, тим вищий імідж ресторанного господарства, тим привабливішим воно для гостей, тим успішніша його діяльність.

Культура обслуговування, надійність, чіткість, швидкість – все це має важливе значення для створення позитивного іміджу ресторанного підприємства. Дуже важливо враховувати всі складові іміджу ресторанного господарства, а саме:

1. Імідж персоналу (зовнішній вигляд, рівень культури, рівень професіоналізму, лояльність до установи, комунікативні вміння, володіння техніками ділового спілкування);
2. Стиль управління організацією (демократизація процесів управління, формування команди);
3. Рівень корпоративної культури (система цінностей, вірувань, переконань, правил, традицій, що існують у закладі та визначають поведінку кожного його працівника);
4. Створення зворотного зв'язку, який дозволяє перевірити, чи працює імідж вашої організації [13].

Позитивний імідж організації передбачає безумовно високий рівень професійної освіти персоналу та його інноваційну активність. Для цього керівникові необхідно забезпечити колективну можливість професійного та особистісного розвитку за рахунок обміну досвідом з іншими навчальними закладами, вивчення передового педагогічного та психологічного досвіду, презентацій нової професійної літератури, відвідування різноманітних семінарів, конференцій, тренінгів.

При формуванні іміджу ресторанного господарства необхідно грамотно побудувати роботу з цільовими аудиторіями, оскільки вони є безпосередніми адресатами іміджу закладу. Вибіркова робота з цільовими аудиторіями може не лише не принести бажаних результатів, але і негативно позначитися на іміджі організації.

Таким чином, формування сприятливого іміджу підприємства ресторанного господарства стає необхідною умовою досягнення ресторанним закладом стійкого і тривалого ділового успіху, а також є одним з головних чинників конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Життєвий цикл ресторанного господарства має ряд етапів, на кожному з яких виникають нові проблеми, пов'язані з процесом управління його діяльністю. Розглянемо проблематику та основні напрями управління на кожному з етапів у таблиці 1.2.

Отже, як видно з таблиці 1.2 на етапі зрілості, головна мета в управлінні вже змінюється, при чому досить суттєво, і полягає у формуванні іміджу підприємства і збалансованого зростання.

Адже він формується високою якістю продукції, ставленням персоналу до споживача, рекламою тощо. Сприятливий імідж підприємства має бути адекватним, оригінальним, пластичним. Властивість адекватності означає відповідність реально існуючому образу або специфіці підприємства. Бути оригінальним - значить відрізнятись від образів інших продуктів та підприємств, особливо субститутів. Властивість пластичності означає не застарілість, а свіжість ідей, дотримання моди, що весь час змінюється [16].

Таблиця 1.2

### Життєвий цикл підприємства ресторанного господарства

Стадія життєвого циклу	Головна мета фірми	Основне завдання
<b>Народження</b>	Виживання	Вихід на ринок
<b>Дитинство</b>	Короткостроковий прибуток	Закріплення положення на ринку

<b>Юність</b>	Прискорене зростання обсягів реалізації та прибутків	Захоплення своєї частини ринку
<b>Рання зрілість</b>	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових користувачів послугами, та їх залучення)
<b>Зрілість</b>	Формування іміджу підприємства і збалансоване зростання	Закріплення положення підприємства на освоєному ринку
<b>Старіння</b>	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
<b>Відродження</b>	Пошук додаткових імпульсів діяльності	Омолодження (нові контрагенти - зарубіжні партнери, нові технології надання готельних послуг)

*Джерело: систематизовано автором на основі [16].*

Основною метою елементів ділової репутації є формування ситуації успіху фірми в суспільстві. У складі контролю елементів ділової репутації можна виділити три основні його аспекти [36]:

- технологічний контроль – перевірка та забезпечення точності переданих символів інформації;
- семантичний контроль регулює точність передачі символів бажаного значення;
- контроль ефективності виявляє наскільки ефективно впливає зміст і значення прийнятого повідомлення та пов'язаних з цією метою фінансових ресурсів на розвиток подій у необхідному напрямку і на діяльність підприємства ресторанного бізнесу в цілому, оптимальність.

На ефективність управління діловою репутацією впливає багато чинників як зовнішнього, так і внутрішнього порядку, котрі на різних етапах розвитку суспільства формують середовище, що в ньому діє та чи інша підприємницька структура.

У цьому зв'язку завдання управління діловою репутацією підприємства ресторанного бізнесу можна охарактеризувати так [55]:

- створення образу престижності виробника та його продукції;
- створення умов для інформування потенційних покупців про новий товар, низькі (або, за необхідності, високі) ціни, особливості застосування товару;



- проведення рекламного дослідження ринку та визначення стану купівельної спроможності можливих покупців цього товару;
- пропонування від імені виробника нових продуктів, послуг або ідей;
- утримання популярності продукції, які довго (або відносно довго) існують на цільовому ринку і вже почали втрачати свої позиції;
- надання покупцям або посередникам інформації про умови стимулювання, пропонованого виробником;
- обґрунтування низьких, високих або стабільних цін виробника;
- забезпечення зворотного зв'язку із покупцем для визначення ставлення до виробника та його товару.

У будь-якому підприємстві потоки інформації, трудових ресурсів, енергії, матеріалів (елементи будь-якої системи) повинні координуватися за допомогою систем зв'язку або системи діловою репутацією. Поза механізмом останньої неможливо створити загальну для всіх частин систему мови, розробити методичні положення обов'язків і відповідальності, чіткі інструкції та ін., які полегшують інтеграцію прямих та зворотних зв'язків між підрозділами та підвищують ефективність роботи системи управління в цілому [61].

Кожне підприємство, яке функціонує в умовах ринку як відкрита система, має отримувати адекватну інформацію до і після прийняття рішень, тому воно потребує якісного інформаційного забезпечення й ефективних діловою репутацією. При здійсненні основних управлінських функцій - планування, організація, мотивація, контроль, координація - управлінська комунікація виступає як інтегруючий фактор: використовуючи потоки інформації, вона спрямовує інформацію від однієї ланки до іншої відповідно до цілей підприємства ресторанного бізнесу. Оскільки під інформаційним потоком розуміють цілеспрямований рух інформації, то важлива вимога, що ставлять до нього, - це раціоналізація, яка виключає дублювання інформації, скорочує шляхи її проходження і забезпечує ділова репутація між рівнями управління підприємством, між підприємством та зовнішнім середовищем.

Отже, репутаційний менеджмент підприємства ресторанного бізнесу у цілому формується з місцеположення, пропонованих послуг і зручностей, зовнішнього сприйняття, внутрішньої атмосфери підприємства ресторанного бізнесу, рівня кваліфікації персоналу. Система репутаційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу дозволяє організувати постійний поточний контроль за ходом формування показників її рівня, гарантувати оптимальне витрачення виділених коштів на їх покращення, своєчасно реагувати на відхилення від прийнятих рішень. Основною метою репутаційного менеджменту є формування та підтримка позитивної репутації компанії і створення сприятливого репутаційного поля, що сприяють встановленню довгострокових і довірчих взаємин з основними групами стейкхолдерів підприємства ресторанного бізнесу. Практика доводить, що формування репутаційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу є складним та багатограним процесом. Практично кожне підприємство, яке визнає необхідність забезпечувати собі певну репутацію та просування на ринку, має штатних співробітників, які займаються цими питаннями. Плануючи і реалізуючи програму по закріпленню репутації ресторанного підприємства, слід постійно пам'ятати, про те, що застосування способів її формування повинне проводитися одночасно, скоординовано та безперервно.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності репутаційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу**

На даний час існує чимало підходів до оцінки ділової репутації, які умовно поділяються на два типи: кількісні та якісні. На нашу думку, основними складовими ділової репутації підприємства є: імідж підприємства, репутація керівника, фінансова стійкість, організаційно-правова форма підприємства, якість продукції (послуг), організаційна структура, соціальна відповідальність підприємства.

Діловій репутації підприємства притаманні такі характеристики нематеріальних активів як відсутність матеріальної форми, можливість



використання протягом тривалого часу, здатність приносити економічну вигоду. В результаті продажу підприємства його репутація переходить до нового власника, проте та частина репутації, яка була пов'язана з попереднім власником втрачається. Особливістю ділової репутації, як нематеріального активу є те, що вона не відображається на балансі підприємства, проте здатна приносити йому додатковий прибуток.

Кількісно рівень ділової репутації можна оцінити, використавши коефіцієнт ділової репутації. Згідно з підходом С.В. Горіна [22]:

$$K_{DR} = \frac{DR}{S} = ctgat, \quad (1.1)$$

де  $S$  - вартість підприємства, грош. од., що визначається як:

$$S = S_1 S_2 \dots S_n DR, \quad (1.2)$$

де  $S_1, S_2, \dots, S_n$  – вартість матеріальних і нематеріальних активів підприємства, грош. од.;  $DR$  – ділова репутація, грош. од.

О.В. Родіонов запропонував модель для оцінки ділової репутації на основі визначення трьох показників гудвілу: стійкість ринкових позицій підприємства ( $G_1$ ), рівень економічної ефективності підприємства ( $G_2$ ), перспективний рівень прибутковості підприємства з урахуванням показників вартості акціонерного, короткострокового та довгострокового позичкового капіталу ( $G_3$ ). Ділова репутація ( $DR$ ) розраховується на основі середньої арифметичної трьох показників гудвілу [32]:

$$DR = \frac{G_1 + G_2 + G_3}{3}, \quad (1.3)$$

Сучасна наука однозначно стверджує, що репутація має матеріальну цінність. Південноамериканські і західноєвропейські компанії відображають свій імідж у вартісному вираженні у відповідній статті (Intangibles: goodwill, patent, trade mark – гудвіл, патент, торговельна марка) активної частини балансового звіту [41].

Нова маркетингова ситуація, в якій на перший план виходять нецінові фактори конкуренції, становиться реальністю і в Україні – репутація



перетворюється на важливіший ресурс підприємства, необхідний для успішного розвитку фінансового зростання [15].

Значний науковий інтерес представляють питання оцінки репутації, оскільки оцінені права на нематеріальний актив стають надійним фінансовим інструментом при реалізації управлінських задач. Причому, на ринку домінує прагматичний фінансовий підхід – визначення конкретної цифри.

Команда спеціалістів з корпоративної репутації Deloitte з Іспанії розглядає репутацію як функцію сприйняття, ідентичності та часу [46]:

$$CR*(Pe+Id):n$$

де CR – корпоративна репутація;

Pe – сприйняття;

Id – ідентичність;

n – час.

На наш погляд, категорії сприйняття та ідентичність носять досить абстрактний характер, що практично унеможливлює використання наведеної формули в процесі оцінювання репутації підприємства.

Для конкретизації явища пропонуємо представити репутацію як відношення комплексу критеріїв наявного рівня репутації до максимального позитивного уявлення, тобто гіпотетичного комплексу критеріїв, що характеризують найкращий рівень репутації (формула 1.5).

$$R*(Kф-Kг)$$

де R – репутація;

Kф<sub>i</sub> – фактичні бали за наявними критеріями;

Kг<sub>i</sub> - гіпотетичні бали за наявними критеріями.

Для практичного використання кожному критерію присвоюється бал. Сума цих умовних балів, кожний з яких виставляється в певному діапазоні значень (наприклад за десятибальною шкалою) представлятиме комплекс критеріїв. Природно, максимальне позитивне уявлення – це найбільш можлива сума балів для гіпотетичної репутації підприємства. Під комплексом критеріїв наявного рівня репутації розуміємо суму фактичних балів відповідно за кожен

критерій. Під критерієм, в свою чергу, розуміємо ознаку, на базі якої відбувається оцінювання.

Згідно формули (1.5), величина  $R$  може приймати значення від 0 до 1, знаходячись у діапазоні “погана – сумнівна – добра”.

Для даного методу пропонуємо наступні критерії: впізнавання бренду чи відомість марки; якість, що впізнається; доля ринку; сервісне обслуговування; тривалість існування на ринку; адекватна цінність (адекватність ціни продавання в порівнянні з іншими товарами); індивідуальність, специфічні особливості марки; представленість в мережі продавць; наявність філіалів; задоволеність споживачів.

Запропоновані критерії характеризують відомість, уявлення про товар підприємства, його позиціювання на ринку, лояльність споживачів.

Методика оцінки ділової репутації підприємства ресторанного бізнесу, повинна включати наступні об’єктивні характеристики [11]:

- 1) область оцінки: окрема група суб’єктів взаємодії;
- 2) складові оцінки: критерії, характерні для підприємства ресторанного бізнесу певної галузі, форми власності, розміру;
- 3) об’єктивність оцінки: оцінка елементів репутації, що ранжуються за своєю значущістю;
- 4) об’єкт оцінки: будь-яке підприємство;
- 5) вартість оцінки: невисока;
- 6) наочність: одержані результати оцінки показують, які конкретно сфери діяльності підприємства ресторанного бізнесу не відповідають ідеальним і вимагають вдосконалення.

У процесі оцінки ділової репутації підприємства ресторанного бізнесу використовуються наступні показники [22]:

$I$  - порядковий індекс групи суб’єктів взаємодії,  $i = 1, 2, \dots, L$ ;

$j$  - порядковий індекс елемента репутації підприємства ресторанного бізнесу для кожної групи суб’єктів взаємодії,  $j = 1, 2, \dots, N$

$K_{jim}$  - ранг значущості у-го елементу репутації підприємства ресторанного бізнесу при формуванні репутації в сприйнятті /-тої групи суб'єктів взаємодії для т-го респондента,  $k = 1, 2, \dots, N$

$A_{срj}$  - середня вагомість у-го елементу репутації підприємства ресторанного бізнесу /-групи суб'єктів взаємодії;

$V_{ijm}$  - оцінка відповідності у-го елементу існуючого репутації підприємства ресторанного бізнесу очікуванням т-го респондента /-групи суб'єктів взаємодії;

$V_{срj}$  - середня оцінка у-го елементу репутації підприємства ресторанного бізнесу /-групи суб'єктів взаємодії;

$C_i$  - оцінка репутації підприємства ресторанного бізнесу /-тою групою суб'єктів взаємодії.

На першому етапі визначаються ті групи суб'єктів взаємодії підприємства ресторанного бізнесу, відносно яких здійснюватиметься оцінка репутації,  $i$  ( $i = 1, 2, \dots, L$ ). Кількість груп визначається фахівцями, що проводитимуть оцінку, залежно від цілей, які ставляться перед оцінкою репутації підприємства ресторанного бізнесу.

Імідж підприємства ресторанного бізнесу відображається в свідомості людей, саме з цієї причини підприємство не володіє однозначно сприйманим усіма суб'єктами взаємодії єдиним іміджем, оскільки у різних суб'єктів складаються різні уявлення про одне і те ж підприємство. Науковці виділяють 6 груп суб'єктів взаємодії (табл. 1.3), які, виходячи з різних цілей, інтересів, очікувань по відношенню до підприємства ресторанного бізнесу, по-різному його сприймають [25].



**Суб'єкти взаємодії підприємства ресторанного бізнесу для оцінки ділової репутації**

<b>Суб'єкти взаємодії</b>	<b>Статус підприємства ресторанного бізнесу по відношенню до</b>	<b>Цілі, інтереси, очікування суб'єкта по відношенню до підприємства ресторанного</b>
Покупці (кінцеві, проміжні, роздрібні, оптові)	Виробник продукції	Виробництво, продаж товару/послуги
Персонал (наймані працівники)	Роботодавець	Забезпечення зайнятості, виплата зарплати
Партнери (постачальники, обслуговуючі організації)	Гравець ринку, контрагент	Виконання зобов'язань, угод
Інвестори (акціонери, сторонні інвестори)	Об'єкт інвестицій	Створення і розподіл прибутку
Державні і муніципальні органи влади та управління	Суб'єкт правового простору	Дотримання законодавства, сплата податків і зборів
Населення	Юридична особа	Участь у житті суспільства, допомога регіону

*Джерело: систематизовано автором на основі [25].*

Виходячи з цього, корпоративний імідж підприємства ресторанного бізнесу складається із внутрішньої репутації (імідж підприємства ресторанного бізнесу серед персоналу) та зовнішньої, що включає в себе 4 елементи: імідж підприємства ресторанного бізнесу серед споживачів, бізнес-імідж підприємства ресторанного бізнесу, соціальний імідж підприємства ресторанного бізнесу, імідж підприємства ресторанного бізнесу серед держструктур [22].

Основною метою другого етапу оцінки є визначення сукупності елементів репутації підприємства ресторанного бізнесу для кожної і-тої групи суб'єктів взаємодії, за допомогою яких формується імідж підприємства ресторанного бізнесу.

Визначення елементів репутації складається з двох етапів:

1) вибір методів збору інформації. Визначення елементів репутації підприємства ресторанного бізнесу складається за допомогою проведення опитувань, фокус-груп з представниками груп суб'єктів взаємодії тощо. Визначення елементів репутації складається окремо для кожної і-тої групи. На

основі аналізу їх установок, очікувань, цінностей відносно підприємства ресторанного бізнесу в процесі дослідження виявляються ті елементи, за допомогою яких суб'єкт сприймає і оцінює дане підприємство. Результатом даного етапу є складання максимального переліку елементів, що визначають відношення суб'єктів взаємодії до підприємства ресторанного бізнесу;

2) виявлення значущих елементів репутації підприємства ресторанного бізнесу зі всієї сукупності елементів, названих респондентами в процесі дослідження. Для цієї мети нами пропонується використовувати метод експертного опитування. Експерти відбирають зі всієї сукупності названих респондентами елементів ті, які мають максимальну кількість згадок і мають найбільший вплив на формування репутації. У якості експертів пропонується залучати фахівців з менеджменту, а фахівців, що займаються вивченням репутації підприємства ресторанного бізнесу. Даний перелік елементів, відібраних експертами, є сукупністю достовірних елементів, які підлягають подальшій оцінці. Таким чином, результатом даного етапу оцінки є сукупність елементів  $j$  ( $= 1, 2, \dots, N_j$ ), що формують імідж підприємства ресторанного бізнесу заданої сфери діяльності, заданого розміру, розташованого на заданій території для кожної  $i$ -тої групи суб'єктів взаємодії.

На третьому етапі проводиться ранжування елементів репутації підприємства ресторанного бізнесу усередині кожної  $i$ -тої групи суб'єктів взаємодії. Представники груп оцінюють значущість кожного елементу репутації підприємства ресторанного бізнесу на предмет його внеску у формування репутації підприємства ресторанного бізнесу для  $i$ -тої групи в цілому. Для цього проставляється ранг  $k$  ( $k = 1, 2, \dots, N$  для кожного  $j$ -го елементу репутації підприємства ресторанного бізнесу в інтервалі від 1 до  $N$  у міру зростання його значущості [15, с. 49].

На основі одержаних даних визначається середня вагомність кожного елементу за формулою (1.1) [22]:

$$A_{спіj} = \frac{\sum k_{ijm}}{(m \times \sum k)} \quad (1.6)$$



де  $m$  - кількість респондентів в  $i$ -ій групі суб'єктів взаємодії;

$\sum k$  - сума рангів елементів репутації підприємства ресторанного бізнесу усередині кожної  $i$ -тої групи суб'єктів взаємодії.

На четвертому етапі респонденти оцінюють кожен  $j$ -ий елемент репутації підприємства ресторанного бізнесу на його відповідність власним очікуванням щодо підприємства ресторанного бізнесу подібного типу, надаючи елементу оцінку  $B_{ij}$  за наступною шкалою (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Шкала оцінок елементів репутації підприємства ресторанного бізнесу

Ступінь відповідності елементу	Оцінка елементу
Елемент репутації відповідає очікуванням в малому	0-20
Елемент репутації відповідає очікуванням в деякій мірі	21-40
Елемент репутації відповідає очікуванням в середньому	41-60
Елемент репутації відповідає очікуванням більшою	61-80
Елемент репутації відповідає очікуванням	81-100

Джерело: систематизовано автором на основі [29].

На основі одержаних даних визначається середня оцінка кожного елементу репутації підприємства ресторанного бізнесу за формулою (1.7):

$$B_{срj} = \frac{\sum B_{ijm}}{m} \quad (1.7)$$

V. Остаточний розрахунок оцінки ділової репутації підприємства ресторанного бізнесу кожною групою суб'єктів взаємодії складається у наступному порядку:

$$C_i = B_{срj} \times A_{срj} \quad (1.8)$$

$i = 1, 2, \dots$  Ці  $i = 1, 2, \dots N$ .

Отримане значення  $C_i$  є результатом оцінки ділової репутації підприємства ресторанного бізнесу  $i$ -тою групою суб'єктів взаємодії.

Таким чином, оцінка репутаційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу являє собою складний процес. Це пов'язано з тим, що в



репутація підприємства концентруються об'єктивні і суб'єктивні цінності, закладені в основу його діяльності. Сукупність цих цінностей визначає конкурентні переваги кожного окремого підприємства. Репутаційний менеджмент для самого підприємства - це одна з його головних конкурентних переваг, тому він потребує адекватної оцінки та постійного моніторингу стану його елементів і підсистем. При цьому важливо серед усієї кількості методів виділити саме той, який буде враховувати етап життєвого циклу підприємств, галузеві особливості його діяльності та обраної оцінної контактної аудиторії.

### **Висновки до розділу 1**

1. Репутація підприємства ресторанного бізнесу може бути визначена як образ підприємства у позитивному стані, що передбачає примноження доходу та вартості підприємства, який сформовано в уявленні корпоративної аудиторії за результатами діяльності підприємства на ринку. Репутація має здатність впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу. В контексті цього, ключовими чинниками, що впливають на репутацію та конкурентоспроможність підприємства в цілому, слід назвати: конкурентоспроможність продукції (якість, ціна та концепція розроблення), рівень економічної ефективності та фінансової стійкості, систему управління підприємством тощо. Репутація підприємства - поняття багатогранне і складне, всі її компоненти пов'язані між собою і тільки в комплексі можуть забезпечити адекватне враження про заклад ресторанного господарства.

2. Репутаційний менеджмент підприємства ресторанного бізнесу у цілому формується з місцеположення, пропонованих послуг і зручностей, зовнішнього сприйняття, внутрішньої атмосфери підприємства ресторанного бізнесу, рівня кваліфікації персоналу. Система репутаційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу дозволяє організувати постійний поточний контроль за ходом формування показників її рівня, гарантувати оптимальне витрачання виділених коштів на їх покращення, своєчасно реагувати на відхилення від прийнятих рішень. Основною метою репутаційного менеджменту є формування

та підтримка позитивної репутації компанії і створення сприятливого репутаційного поля, що сприяють встановленню довгострокових і довірчих взаємин з основними групами стейкхолдерів підприємства ресторанного бізнесу. Практика доводить, що формування репутаційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу є складним та багатограним процесом. Практично кожне підприємство, яке визнає необхідність забезпечувати собі певну репутацію та просування на ринку, має штатних співробітників, які займаються цими питаннями. Плануючи і реалізуючи програму по закріпленню репутації ресторанного підприємства, слід постійно пам'ятати, про те, що застосування способів її формування повинне проводитися одночасно, скоординовано та безперервно.

3. У процесі аналізу методики оцінювання репутаційного менеджменту встановлено, що існує кількісна та якісна оцінка ділової репутації. Якісні оцінки надають рейтингові компанії за такими критеріями: ділова репутація керівника, персоналу, якість менеджменту, продукції (послуг), здатність залучати та утримувати кваліфіковані кадри, ефективне використання активів, інвестиційна привабливість, впровадження нових технологій, соціальна відповідальність, захист навколишнього середовища. Оцінка репутаційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу являє собою складний процес. Це пов'язано з тим, що в репутація підприємства концентруються об'єктивні і суб'єктивні цінності, закладені в основу його діяльності. Сукупність цих цінностей визначає конкурентні переваги кожного окремого підприємства. Репутаційний менеджмент для самого підприємства - це одна з його головних конкурентних переваг, тому він потребує адекватної оцінки та постійного моніторингу стану його елементів і підсистем. При цьому важливо серед усієї кількості методів виділити саме той, який буде враховувати етап життєвого циклу підприємств, галузеві особливості його діяльності та обраної оцінної контактної аудиторії.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «TEQUILA HOUSE», М. КИЇВ

#### 2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

Досліджуваний ресторан «Tequila House» належить до категорії підприємств ресторанного бізнесу. Заклад функціонує з 1998 року, знаходиться в центрі м. Києва на Подолі за адресою вул. Спаська 8а.

У 2014 році інтер'єр ресторану було оновлено, а також розширено основне меню. Приміщення ресторану виконано в тематичному мексиканському стилі. Також в Текіла Хаус є невеликий відокремлений зал на 10 осіб. Загальна кількість місць в ресторані – 120 од. Додатково ресторан має крыту літню терасу.

В наявності велика колекція преміальної текіли, а також текіла класу стандарт і престиж. Ресторан готує переважно страви мексиканської кухні та пропонує своїм відвідувачам мексиканські напої (Додаток Б).

Розглянемо основні організаційні характеристики ресторану. Організаційну структуру закладу наведено в Додатку В. Керівник ресторану є підзвітним засновникам підприємства в особі. На досліджуваному підприємстві ресторанного бізнесу сформовано лінійну структуру організації. Керівник ресторану виконує основні функції з управління закладом. У організації бізнес-процесів ресторану варто виділити дві ключові посади – Адміністратор ресторану здійснює управління усіма операційними процесами закладу, пов'язаними з прийомом та обслуговуванням відвідувачів. Шеф-кухар керує процесами приготування страв, складським господарством закладу, розробляє меню та здійснює розвиток асортименту страв.

У таблиці 2.1 наведено основні показники формування доходів ресторану. Розрахунки проведено за даними фінансової звітності ресторану (Додаток Г).



**Динаміка фінансових результатів діяльності ресторану «Tequila House»  
у 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 128,4	5 984,7	6 112,3	1 856,3	127,6	45,0	2,1
Інші операційні доходи	56,0	84,0	122,0	28,0	38,0	50,0	45,2
Інші доходи	23,0	62,3	54,0	39,3	-8,3	170,9	-13,3
Разом доходи	4 207,4	6 131,0	6 288,3	1 923,6	157,3	45,7	2,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 218,9	4 125,5	3 728,6	906,6	-396,9	28,2	-9,6
Інші операційні витрати	221,7	352,2	458,9	130,5	106,7	58,9	30,3
Інші витрати	32,1	52,9	42,1	20,8	-10,8	64,8	-20,4
Разом витрати	3 472,7	4 530,6	4 229,6	1 057,9	-301,0	30,5	-6,6
Фінансовий результат до оподаткування	734,7	1 600,4	2 058,7	865,7	458,3	117,8	28,6
Податок на прибуток	98,1	272,1	370,6	174,0	98,5	177,3	36,2
Чистий прибуток (збиток)	636,6	1 328,3	1 688,1	691,7	359,8	108,7	27,1

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану.*

Таким чином, у 2016 році порівняно з 2015 роком обсяги сукупних доходів ресторану зросли на 1923,6 тис.грн (+45,7%), а за 2016-2017 рр. – збільшилися на 157,3 тис.грн (+2,6%). У тому числі обсяги чистого доходу ресторану від реалізації продукції та послуг у 2017 році порівняно з 2016-м роком збільшився на 1856,3 тис.грн або на 45,0%.

Обсяг сукупних поточних витрат ресторану у 2016 році становив 3472,7 тис.грн, що більше порівняно зі значення даного показника у 2015 році на 1057,9 тис. грн. У 2017 році обсяг сукупних поточних витрат ресторану скоротився на 301 тис. грн. або на 6,6%.

У 2015 році собівартість реалізованої продукції склала 3218,9 тис.грн., у 2016 році собівартість продукції та послуг ресторану становила 4125,5 тис.грн, а у 2017 році – 3728,6 тис. грн. Собівартість реалізованих реалізації продукції

та послуг ресторану за 2015-2016 рр. збільшилась на 906,6 тис.грн (+28,2%), а витрати операційної діяльності та інші витрати – збільшилися відповідно на 130,5 тис.грн (+58,9%) та 20,8 тис.грн. (+64,8%). Таким чином, зростання собівартості продукції та послуг закладу супроводжувалося зростанням доходів. При цьому зростання доходів у 2017 році відбувалося швидше, що сприяло зростанню прибутку. Обсяг прибутку від реалізації продукції та послуг ресторану збільшився за 2015-2016 роки на 691,7 тис.грн або на 108,7 %, а за 2016-2017 рр. – збільшився на 359,8 тис.грн (+27,1%). У 2016 році порівняно з 2015-м роком прибуток до оподаткування збільшився на 865,7 тис.грн (+117,8%), а у 2017 році проти 2016-го року зростання даного показника становило 458,3 тис.грн. (+28,6%).

Надалі варто проаналізувати динаміку обсягу та структури реалізації продукції та послуг досліджуваного ресторану (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягу реалізації продукції та послуг ресторану «Tequila House», м. Київ за 2015-2017 рр.**

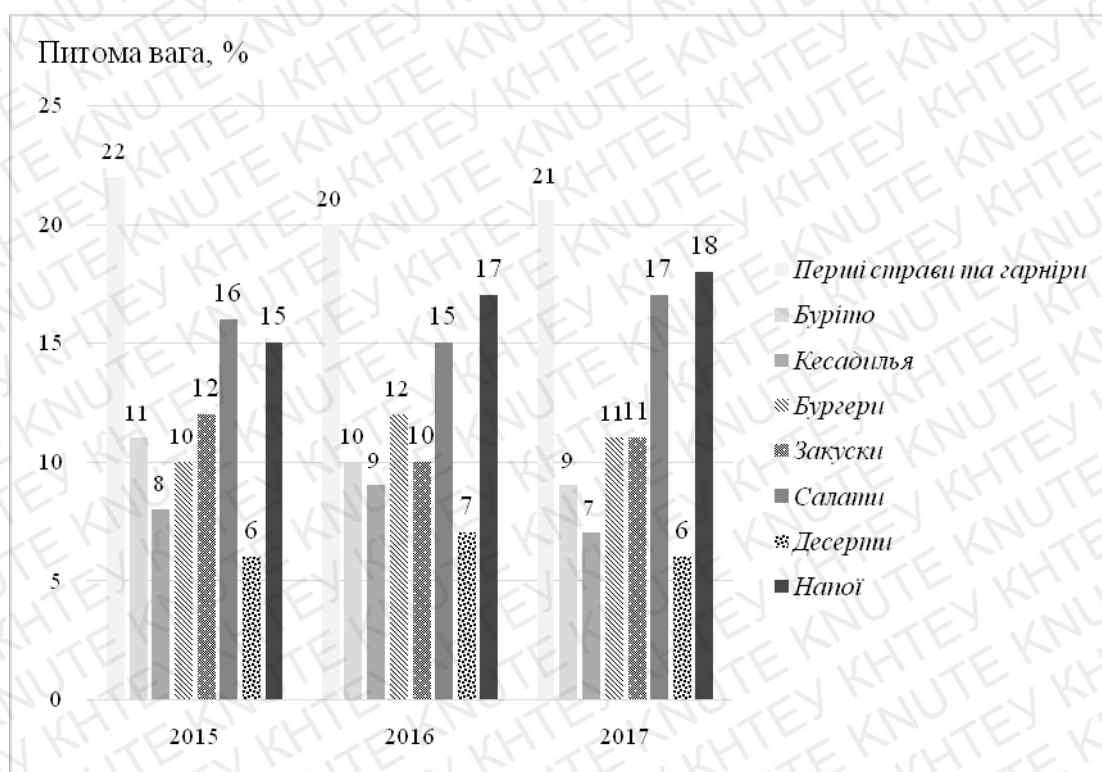
Групи продукції та послуг	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Перші страви та гарніри	908,2	1196,9	1283,6	288,7	86,6	31,8	7,2
Буріто	454,1	598,5	550,1	144,3	-48,4	31,8	-8,1
Кесадилья	330,3	538,6	427,9	208,4	-110,8	63,1	-20,6
Бургери	412,8	718,2	672,4	305,3	-45,8	74,0	-6,4
Закуси	495,4	598,5	672,4	103,1	73,9	20,8	12,3
Салати	660,5	897,7	1039,1	237,2	141,4	35,9	15,7
Десерти	247,7	418,8	366,7	171,1	-52,1	69,1	-12,4
Напої	619,3	1017,4	1100,2	398,1	82,8	64,3	8,1
Разом	4128,4	5984,7	6112,3	1 856,3	127,6	45,0	2,1

*Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності ресторану.*

Як свідчать дані таблиці 2.2, обсяг реалізації продукції та послуг ресторану за 2015-2016 роки мав тенденцію до зростання. У 2016 році порівняно з 2015 роком товарооборот ресторану зріс на 1856,3 тис.грн або на

45,0%. Зростання обсягу товарообороту ресторану «Tequila House» відбулося переважно за рахунок наступних груп продукції та послуг: «Перші страви та гарніри» - зростання на 288,7 тис.грн., «Буріто» - зростання на 144,3, «Кесадилья» - зростання на 208,4, «Бургери» - зростання на 305,3, «Закуски» - зростання на 103,1, «Салати» - зростання на 237,2, «Десерти» - зростання на 171,1, «Напої» - зростання на 398,1.

Структуру реалізації ресторану у розрізі груп продукції наведено на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Структура реалізації продукції ресторану «Tequila House», м. Київ за 2015-2017 рр., %**

*Джерело: систематизовано автором.*

Як свідчать дані рисунку 2.1, в структурі продукції ресторану переважає частка перших страв та гарнірів. На дану позицію в структурі асортименту у 2015 році припадало 22%, у 2016 році – 20%, у 2017 році – 21%. Другою важливою статтею товарного портфелю ресторану є напої (зокрема алкогольні). На дану позицію в структурі асортименту у 2015 році припадало 15%, у 2016 році – 17%, у 2017 році – 18%.



У 2017 році порівняно з 2016 роком реалізація продукції ресторану збільшилась на 127,6 тис.грн або на 2,1%. Зростання обсягу реалізації продукції ресторану «Tequila House» відбулося переважно за рахунок наступних груп продукції: «Перші страви та гарніри» - зростання на 86,6 тис.грн., «Закуси» - зростання на 73,9, «Салати» - зростання на 141,4, «Напої» - зростання на 82,8.

Важливо проаналізувати показники роботи ресторану, що представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ділової активності ресторану «Tequila House» м. Київ за 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Період обороту активів, дн	263,0	188,2	178,6	-74,8	-9,6	-28,4	-5,1
Період обороту запасів, дн	52,4	52,2	57,2	-0,2	5,0	-0,3	9,5
Період обороту дебіторської заборгованості, дн	1,7	1,2	1,2	-0,5	0,01	-29,2	1,1
Тривалість операційного циклу, дн	54,1	53,4	58,4	-0,7	5,0	-1,2	9,3
Період обороту кредиторської заборгованості, дн	25,7	8,3	7,4	-17,4	-0,9	-67,7	-10,9
Тривалість фінансового циклу, дн	28,3	45,1	51,0	16,8	5,9	59,1	13,0

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану.*

У 2016 році можна було спостерігати зниження показників періоду обороту, що в значній мірі зумовлено збільшенням у цьому періоді доходів від реалізації. В зв'язку з наведеними вище факторами тривалість операційного циклу зменшилась у 2016-му році на 0,7 дня (-1,2%), у 2017 – зросла на 5,0 дня (+9,3%). Тривалість фінансового циклу характеризує період від вкладання коштів до їх повернення (період повного обороту грошових коштів інвестованих в оборотні активи з моменту погашення кредиторської

заборгованості). У 2016-му році тривалість фінансового циклу зросла на 16,8 дня (+59,1%) внаслідок скорочення тривалості періоду обороту кредиторської заборгованості. У 2017-му році тривалість фінансового циклу збільшилась на 5,9 дня (+13,0%) переважно за рахунок зростання тривалості операційного циклу цього періоду та скороченням періоду обороту кредиторської заборгованості на 0,9 дні (-10,9%).

Характеризуючи показники ефективності використання фінансових ресурсів, варто відмітити, що для ресторану можна спостерігати тенденцію до зростання рівня платоспроможності та самофінансування розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансової стійкості ресторану «Tequila House»  
у 2015-2017 рр.**

Показники	Станом на дату:				Абсолютний приріст		
	01. 01 2015	01. 01 2016	01. 01 2017	01. 01 2018	01.2015- 01.2016	01.2016- 01.2017	01.2017- 01.2018
Коефіцієнт загальної платоспроможності	2,64	6,62	7,30	5,89	3,99	0,67	-1,40
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,79	2,41	2,23	1,11	1,62	-0,17	-1,12
Коефіцієнт самофінансування	0,71	0,66	0,67	0,72	-0,05	0,01	0,05
Коефіцієнт заборгованості	0,29	0,34	0,33	0,28	0,05	-0,01	-0,05
Коефіцієнт маневренності власного капіталу	0,36	0,52	0,54	0,39	0,17	0,02	-0,15

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану.*

Як свідчать дані табл. 2.4, у 2015 році відбулося зростання рівня загальної платоспроможності ресторану на 3,99 пункти, у 2016 році – на 0,67 пункти, у 2017 році – даний показник скоротився на 1,40 пункти. У 2016-2017 рр. відбувалося зниження миттєвої ліквідності. В цілому значення показників фінансової стійкості свідчать про те, що ресторан має дуже гарний фінансовий стан, що сумовлено домінуванням у структурі джерел фінансування власного оборотного капіталу. Це підтверджується також позитивними значеннями

коефіцієнтів фінансової автономії та маневреності власного оборотного капіталу.

Показники рентабельності роботи ресторану наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності діяльності ресторану «Tequila House»  
за 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Рентабельність активів, %	21,11	42,45	55,68	21,3	101,1
Рентабельність власного капіталу, %	30,80	63,58	79,84	32,8	106,4
Рентабельність виробничої діяльності ресторану, %	19,99	33,66	45,97	13,7	68,4
Рентабельність реалізації продукції та послуг ресторану, %	16,66	25,18	31,49	8,5	51,1

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану.*

З даних таблиці 2.5 можемо спостерігати, що ресторан мав позитивні показники рентабельності, які мали постійну тенденцію до зростання у 2015-2017 рр. Це свідчить про можливість закладу ефективно використовувати свої ресурси.

Отже, у даному питанні було проведено аналіз основних показників діяльності ресторану. Обсяг реалізації продукції та послуг ресторану за 2015-2016 роки мав тенденцію до зростання. У 2016 році проти 2015 року товарооборот ресторану зріс на 1856,3 тис.грн або на 45,0%. У структурі продукції ресторану переважає частка перших страв та гарнірів. На дану позицію в структурі асортименту у 2015 році припадало 22%, у 2016 році – 20%, у 2017 році – 21%. Другою важливою статтею товарного портфелю ресторану є напої (зокрема алкогольні). На дану позицію в структурі асортименту у 2015 році припадало 15%, у 2016 році – 17%, у 2017 році – 18%. У 2017-му році тривалість фінансового циклу збільшилась на 5,9 дня (+13,0%) переважно за рахунок зростання тривалості операційного циклу цього періоду та скороченням періоду обороту кредиторської заборгованості на 0,9 дні (-



10,9%). У 2016-2017 рр. відбувалося зниження миттєвої ліквідності. В цілому значення показників фінансової стійкості свідчать про те, що ресторан має дуже гарний фінансовий стан, що сумовлено домінуванням у структурі джерел фінансування власного оборотного капіталу. Це підтверджується також позитивними значеннями коефіцієнтів фінансової автономії та маневренності власного оборотного капіталу. Можемо спостерігати, що ресторан мав позитивні показники рентабельності, які мали постійну тенденцію до зростання у 2015-2017 рр. Це свідчить про можливість закладу ефективно використовувати свої ресурси.

## 2.2. Система репутаційного менеджменту ресторану

У даному питанні розглянемо основні елементи формування системи репутаційного менеджменту ресторану. Для цього спочатку було виділено основні елементи системи репутаційного менеджменту, які наведено на рисунку 2.2.

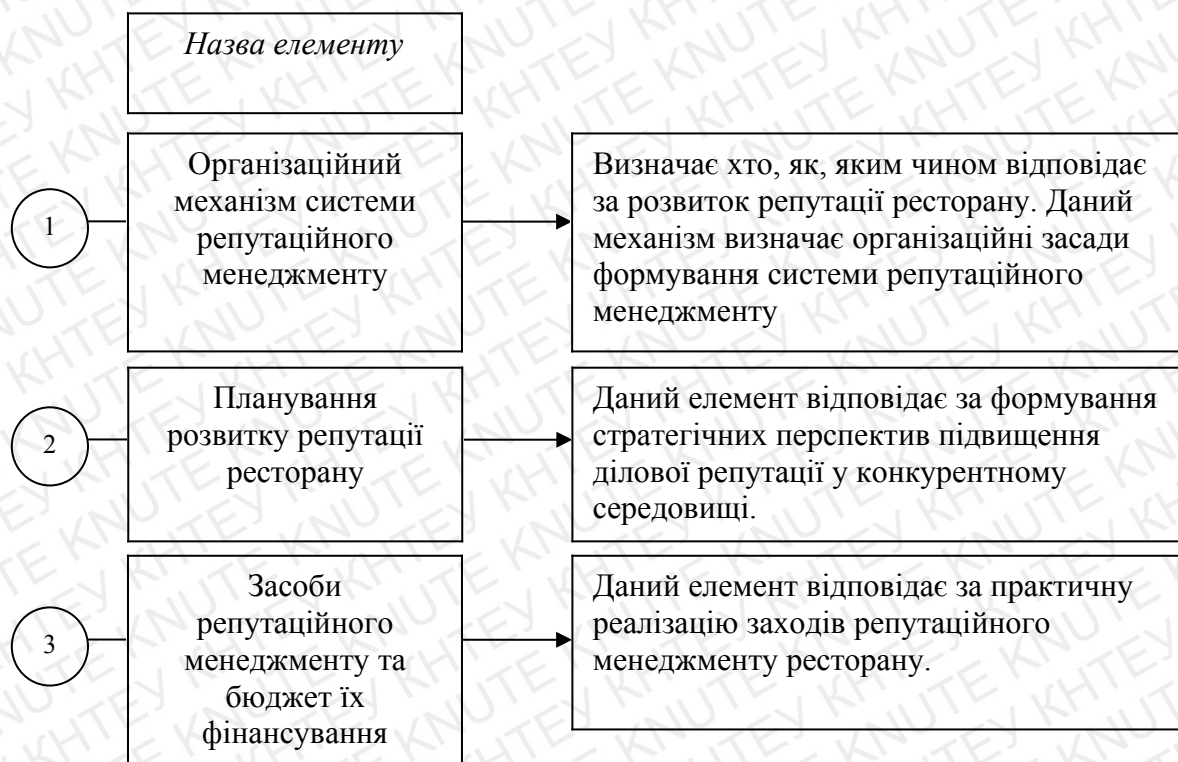
Основними елементами формування системи репутаційного менеджменту досліджуваного закладу ресторанного бізнесу є: 1) організаційний механізм системи репутаційного менеджменту; 2) планування розвитку репутації ресторану; 3) засоби репутаційного менеджменту та бюджет їх фінансування. На рисунку 2.2 окреслено напрямки використання елементів системи репутаційного менеджменту в процесі формування репутації ресторану.

Система репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» передбачає розробку відповідних систем контролю, яка, у свою чергу, вбудована у систему управління рестораном в цілому.

Основними завданнями репутаційного менеджменту у ресторані «Tequila House» є:

**Елементи системи репутаційного менеджменту  
ресторану «Tequila House»**

*Напрямок використання елементу в  
процесі формування репутації ресторану*



**Рис. 2.2. Елементи формування системи репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House»**

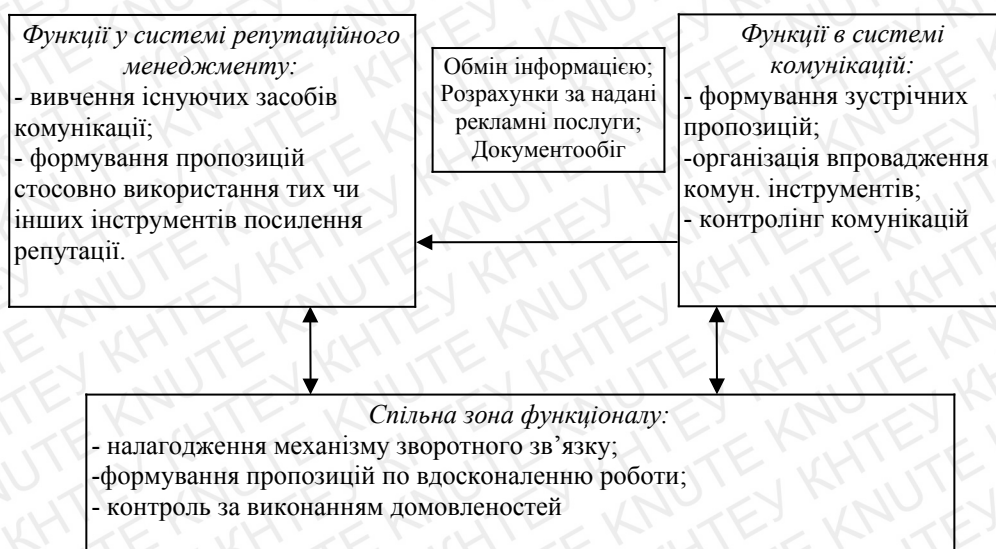
*Джерело: побудовано автором за даними ресторану.*

- вивчення, аналіз та управління думкою споживачів про ресторан;
- аналіз і регулювання відносин зі споживачами методами інформаційного (комунікаційного) впливу;
- забезпечення двосторонньої комунікації зі споживачами, контрагентами та партнерами.

Процес формування системи репутаційного менеджменту у ресторані «Tequila House» передбачає використання аутсорсингової моделі. Тобто, ресторан не має відповідного підрозділу, який би займався функцією розвитку ділової репутації. Ці завдання передані відповідну аутсорсингову компанію, яка підвищує ділову репутацію закладу на ринку ресторанних послуг.

Схему організаційного механізму формування системи репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» за аутсорсинговою моделлю представлено на рисунку 2.3.





**Рис. 2.3. Схема організаційного механізму формування системи репутаційного менеджменту «Tequila House», м. Київ**

*Джерело: побудовано автором.*

Таким чином, процес розробки та управління елементами формування репутації закладу здійснюється за рахунок спеціалізованої рекламної компанії. Разом з тим, відповідальним за процес координації дій з аутсорсинговою компанією є адміністратор досліджуваного об'єкту.

Згідно рисунку 2.3, адміністратор ресторану здійснює вивчення існуючих у ресторані інструментів репутаційного менеджменту, зокрема реклами та її оформлення. На основі аналізу використання засобів ділової репутації визначаються пропозиції з їх вдосконалення – відмова від вже існуючих, заміна та впровадження нових елементів. Ці пропозиції направляються в операційний відділ маркетингових розробок аутсорсингової компанії (у даному випадку - рекламного агентства «BBDO Kyiv»), з яким співпрацює ресторан. У свою чергу, агентство, враховуючи власне бачення бізнес-процесів підприємства-замовника та ситуації на ринку в цілому, формує зустрічні пропозиції. Ці пропозиції узгоджуються з директором закладу ресторанного бізнесу.

Процес планування в системі репутаційного менеджменту в ресторані «Tequila House» характеризується розробкою план-графіка впровадження



комунікаційних заходів.

Основні параметри процесу планування репутаційного менеджменту наведено на рисунку 2.4.



**Рис. 2.4. План-графік процесу формування та розробки засобів репутаційного менеджменту «Tequila House», м. Київ**

*Джерело: побудовано автором.*

Відповідно до рисунку 2.4 сутність першого етапу процесу організації репутаційного менеджменту ресторану починається з визначення загальних передумов виконання робіт рекламним агентством. Сторони домовляються про вартість наданих послуг, час виконання робіт та кінцеві терміни здачі.

На другому етапі досягнуті домовленості стають основою формування проекту договору: визначають взаємні права та обов'язки замовника і виконавця робіт (послуг), встановлюють термін та розмір часткової передоплати послуг тощо.

На третьому етапі визначаються план здійснення інформаційно-

програмних та дослідницьких завдань. Цей план стосується безпосередньо агентства «BBDO Київ» і не має відношення до діяльності ресторану.

Четвертий і п'ятий етапи характеризуються встановлення терміну тестування роботи та подальших взаєморозрахунків.

Доцільно здійснити вартісну оцінку процесу репутаційного менеджменту та проаналізувати виконання бюджету закладу.

Проведемо дослідження динаміки здійснення витрат на окремі заходи репутаційного менеджменту, у тому числі - Інтернет-реклами, що наведені у таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Динаміка виконання бюджету витрат на заходи репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» у 2015-2017 рр. (тис. грн)**

Види комунікацій	Період			Приріст, 2015-2016 рр.		Приріст, 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	грн	%	грн	%
<b>РЕКЛАМА</b>							
Реклама у виданнях, у т.ч.:	14,9	16,4	18,4	1,5	10,1%	2	12,2%
<i>Журнал "Ресторатор"</i>	5,6	6,2	7,4	0,6	10,7%	1,2	19,4%
<i>Журнал "Со вкусом"</i>	9,3	10,2	11	0,9	9,7%	0,8	7,8%
Реклама на радіо, у т.ч.:	13,1	14,1	15,4	1	7,6%	1,3	9,2%
<i>Україна</i>	4,2	2,5	3,8	-1,7	-40,5%	1,3	52,0%
<i>109 FM</i>	8,9	2,4	1,9	-6,5	-73,0%	-0,5	-20,8%
Інтернет-реклама	6,2	10,5	12,8	4,3	69,4%	2,3	21,9%
<b>Разом</b>	<b>28</b>	<b>26,9</b>	<b>31,2</b>	<b>-1,1</b>	<b>-3,9%</b>	<b>4,3</b>	<b>16,0%</b>
<b>EVENT-ЗАХОДИ ТА ПОЛІТИКА ЛОЯЛЬНОСТІ</b>							
Event-заходи, у т.ч.:	25,6	36	42,2	10,4	40,6%	6,2	17,2%
<i>святкування в ресторані</i>	10,7	20,4	23,5	9,7	90,7%	3,1	15,2%
<i>дні відкритих дверей</i>	14,9	15,6	18,7	0,7	4,7%	3,1	19,9%
Заходи лояльності, у т.ч.:	46,2	53,5	64,6	7,3	15,8%	11,1	20,7%
акційні дні та години	8,9	10,7	14,2	1,8	20,2%	3,5	32,7%
дисконтна політика	37,3	42,8	50,4	5,5	14,7%	7,6	17,8%
<b>Разом</b>	<b>71,8</b>	<b>89,5</b>	<b>106,8</b>	<b>17,7</b>	<b>24,7%</b>	<b>17,3</b>	<b>19,3%</b>
<b>Всього:</b>	<b>99,8</b>	<b>116,4</b>	<b>138</b>	<b>16,6</b>	<b>16,6%</b>	<b>21,6</b>	<b>18,6%</b>

*Джерело: побудовано автором..*

Аналіз даних таблиці 2.6 дозволяє зробити висновок щодо стабільних тенденцій у динаміці витрат на засоби репутаційного менеджменту у 2015-2017 рр. Це зумовлено тим, що керівництво ресторану обмежує витрати на здійснення комунікаційних заходів. Починаючи з 2010 року, у ресторані було введено режим економії, внаслідок чого сам обсяг витрат у вартісному еквіваленті збільшувався, але не значними темпами. Зокрема, скоротилися витрати на рекламу на радіо. Цей засіб реклами на сьогодні став неефективним.

Разом з тим, обсяг витрат на засоби репутаційного менеджменту зріс за 2015-2016 рр. на 36,6 тис. грн (на 16,6%), а за 2016-2017 рр. – на 21,6 тис. грн

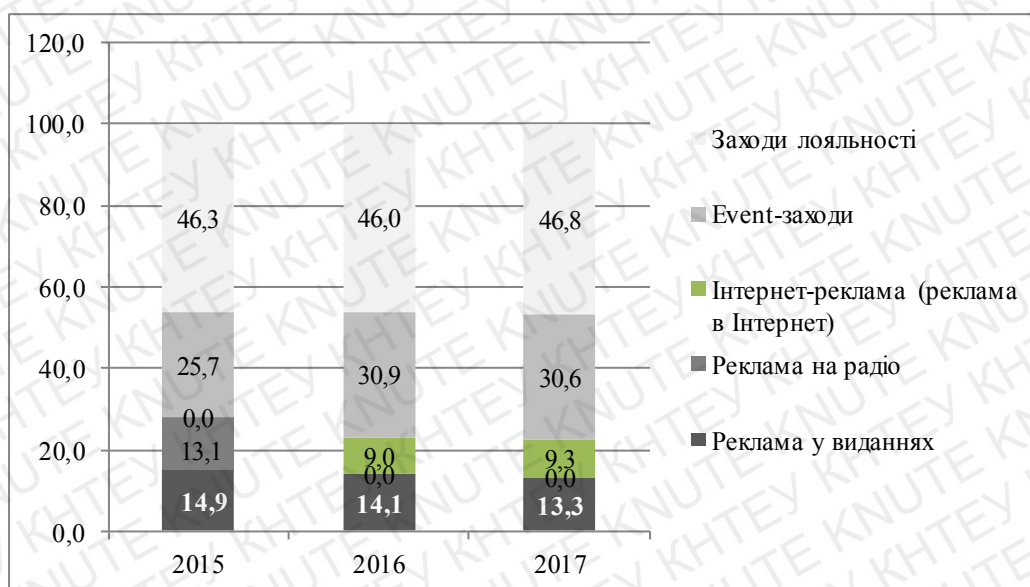


(на 18,6%).

За період 2015-2017 рр. спостерігалися зміни у структурі витрат на засоби репутаційного менеджменту. Зокрема, частка витрат на комунікації в мережі Інтернет має стабільну тенденцію зросту (рис. 2.5).

Як видно з рисунку 2.5, у загальній вартості витрат на засоби репутаційного менеджменту найбільша їх частка припадає на заходи лояльності – 46,8%.

Важливою статтею репутаційного менеджменту є Event-заходи – їх частка становить 30,6%. Ці елементи репутаційного менеджменту є найбільш дієвими.



**Рис. 2.5. Структура витрат на засоби репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» у 2015-2017 рр.**

*Джерело: побудовано автором..*

Отже, особливістю формування репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» є орієнтація на якість продукції закладу та його сервісного обслуговування. Це зумовлено тим, що репутація ресторану «Tequila House» формується безпосередньо у процесі реалізації продукції та надання послуг в залі ресторану. Було проаналізовано особливості формування системи репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House», у результаті чого виявлено такі її особливості: підвищення рівня ділової репутації відбувається

на основі використання інтернет-комунікацій на аутсорсинговій основі; здійснюється репутаційна робота в напрямках рекламування закладу в ЗМІ, організації івент-заходів та заходів лояльності до клієнтів. З метою покращення репутаційного менеджменту пропонується посилити роботу керівництва в напрямку удосконалення сервісного обслуговування та удосконалення інформаційного забезпечення системи репутаційного менеджменту. З цією метою варто запровадити у роботу ресторану міні CRM-систему, за допомогою якої можна буде формувати відповідну аналітику та розробляти пропозиції щодо покращення системи репутаційного менеджменту на підприємстві.

### **2.3. Дослідження впливу реалізації репутаційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу**

З метою дослідження впливу реалізації репутаційного менеджменту на конкурентоспроможність ресторану «Tequila House» пропонуємо спочатку оцінити ділову репутацію закладу. Оцінка ділової репутації виражає здатність ресторану формувати свій конкурентний потенціал за рахунок розвитку системи репутаційного менеджменту. Проведення оцінювання репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» передбачає оцінку:

- показників результативності використання всіх засобів репутаційного менеджменту;
- показників результативності заходів посилення ділової репутації в Інтернет.

Розглянемо показники ефективності всіх засобів формування ділової репутації. Для цього розрахуємо показники приросту обсягів реалізації продукції та послуг ресторану і визначимо співвідношення приросту реалізації та чистого прибутку до витрат на розвиток системи репутаційного менеджменту.

У таблиці 2.7. наведено результати оцінювання показників ефективності використання засобів розвитку системи репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» у 2015-2017 рр.

Таблиця 2.7

**Оцінка показників ефективності використання засобів розвитку системи репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» у 2015-2017 рр.**

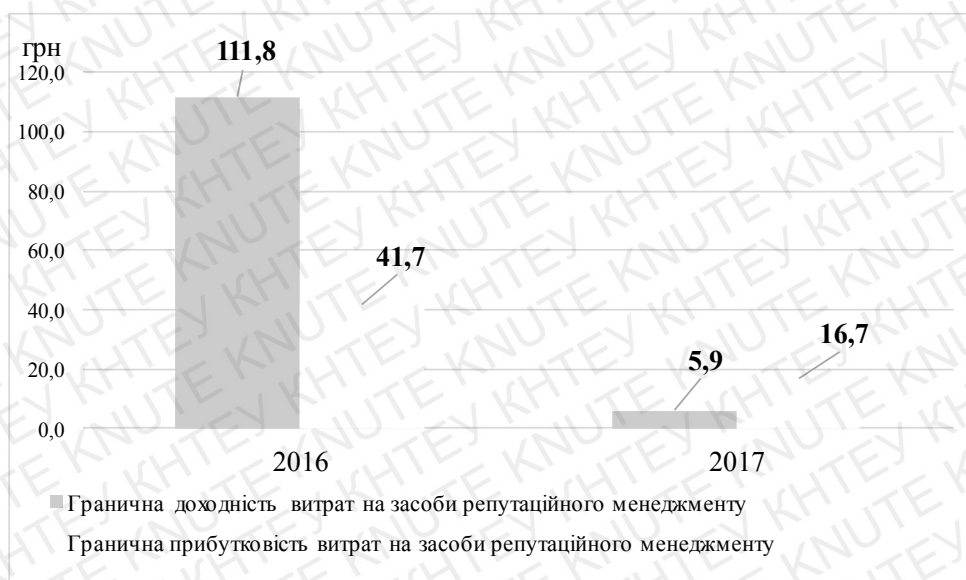
Показники	Умовні позначення та формули	Значення по рокам, тис.грн			Відносне відхилення (+/-), %	
		2015	2016	2017	2016 /2015	2017 /2016
Чистий дохід ресторану, тис. грн.	ЧД	4 128,4	5 984,7	6 112,3	45,0	2,1
Чистий прибуток, тис.грн.	ЧП	636,6	1 328,3	1 688,1	108,7	27,1
Приріст чистого доходу, тис.грн	$\Delta$ ЧД	x	1 856,3	127,6	x	x
Приріст чистого прибутку, тис.грн	$\Delta$ ЧП	x	691,7	359,8	x	x
Витрати на засоби репутаційного менеджменту, тис.грн	ВРМ	99,8	116,4	138,0	16,6	18,6
Приріст витрат на засоби репутаційного менеджменту, тис.грн	$\Delta$ ВРМ	x	16,6	21,6	x	30,1
Гранична доходність витрат на засоби репутаційного менеджменту	$\Gamma$ Дврм = $\Delta$ ЧД / $\Delta$ ВРМ	x	111,8	5,9	x	-94,7
Гранична прибутковість витрат на засоби репутаційного менеджменту	$\Gamma$ Пврм = $\Delta$ ЧП / $\Delta$ ВРМ	x	41,7	16,7	x	-60,0

*Джерело: побудовано автором..*

Як свідчать проведені розрахунки, у 2016 р. показники граничної доходності витрат на засоби репутаційного менеджменту становив 111,8 грн. Тобто, це означає, що приріст 1 грн витрат на засоби репутаційного менеджменту забезпечував приріст чистого доходу підприємства в обсязі 111,8 грн. У 2017 році рівень граничної доходності витрат на засоби репутаційного менеджменту значно скоротився до 5,9 грн.



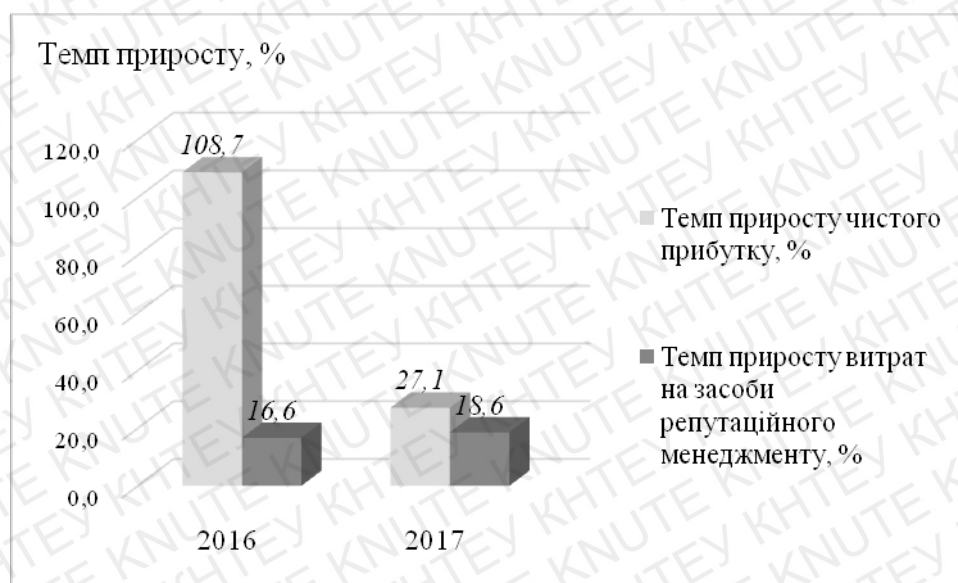
У 2017 році показники граничної прибутковості витрат на засоби репутаційного менеджменту становили 5,9 грн., тобто відбулося скорочення рівня віддачі витрат, які спрямовані на фінансування розвитку репутаційного менеджменту. Основною причиною такої ситуації могло стати уповільнення темпів зростання доходу ресторану від реалізації продукції внаслідок певного негативного впливу факторів зовнішнього середовища.



**Рис. 2.7. Показники ефективності використання засобів репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» за 2016-2017 рр.**

*Джерело: побудовано автором.*

У 2016 році приріст витрат на засоби репутаційного менеджменту у розмірі 1 грн забезпечував приріст чистого прибутку підприємства в обсязі 41,7 грн. У 2017 році рівень граничної прибутковості витрат на засоби репутаційного менеджменту значно скоротився до 16,7 грн. Це зумовлено тим, що темпи зростання витрат на фінансування заходів репутаційного менеджменту мали тенденцію до зростання у 2016-2017 рр, а темпи зростання чистого прибутку ресторану – навпаки, зменшилися (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Співвідношення темпів приросту чистого прибутку та витрат на репутаційний менеджмент ресторану «Tequila House» у 2016-2017 рр.**

*Джерело: побудовано автором.*

Доцільно здійснити оцінювання результативності окремих засобів репутаційного менеджменту. З цією метою від адміністратора ресторану було отримано інформацію стосовно приросту обсягу прибутку внаслідок застосування різних засобів репутаційного менеджменту. Результати оцінювання наведено у таблиці 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Результати оцінювання результативності окремих засобів системи  
репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» у 2015-2017 рр.**

Показники	Умовні позначення та формули	Значення по рокам, тис.грн			Відносне відхилення (+/-), %	
		2015	2016	2017	2016 /2015	2017 /2016
Загальний приріст чистого прибутку, тис.грн	ΔЧП	-752,0	691,7	359,8	-192,0	-48,0
в т.ч. за рахунок таких засобів:						
- реклама на радіо та у виданнях	ΔЧПр	-115,0	58,5	33,6	-150,9	-42,6
- реклама в Інтернет	ΔЧПрі	-51,4	74,9	36,7	-245,7	-51,0
- event-заходи	ΔЧПез	-154,3	192,5	88,0	-224,8	-54,3
- заходи лояльності	ΔЧПзл	-431,3	365,8	201,5	-184,8	-44,9
Бюджет витрат на засоби репутаційного менеджменту, тис.грн	Врм	99,8	116,4	138	16,6	18,6
в т.ч. за такими засобами:						
- реклама на радіо та у виданнях	Вр	21,8	16,4	18,4	-24,8	12,2
- реклама в Інтернет	Врі	6,2	10,5	12,8	69,4	21,9
- event-заходи	Вез	25,6	36	42,2	40,6	17,2
- заходи лояльності	Взл	46,2	53,5	64,6	15,8	20,7
Прибутковість івент-маркетингу, грн прибутку на 1 грн витрат	$P = \Delta\text{ЧП} / \text{Врм}$	-7,5	5,9	2,6	-178,9	-56,1
в т.ч. за такими засобами:						
- реклама на радіо та у виданнях	$P_v = \Delta\text{ЧПр} / \text{Вр}$	-5,27	3,57	1,83	-167,6	-48,8
- реклама в Інтернет	$P_{tr} = \Delta\text{ЧПрі} / \text{Врі}$	-8,29	7,13	2,87	-186,0	-59,8
- event-заходи	$P_{pe} = \Delta\text{ЧПез} / \text{Вез}$	-6,03	5,35	2,09	-188,7	-61,0
- заходи лояльності	$P_{lz} = \Delta\text{ЧПзл} / \text{Взл}$	-9,34	6,84	3,12	-173,2	-54,4



*Джерело: побудовано автором.*

Як свідчать результати проведених розрахунків, сукупна результативність використання засобів репутаційного менеджменту у 2015 році становила -7,5 пункти, тобто на 1 грн витрат на засоби репутаційного менеджменту припадало 7,5 грн приросту збитку ресторану. У 2016 році ситуація покращилася за рахунок прибутковості діяльності закладу (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Рівень прибутковості окремих засобів репутаційного менеджменту ресторану «Tequila House» у 2015-2017 рр.**

*Джерело: побудовано автором.*

Найвищий рівень прибутковості демонстрували реклама в Інтернет та заходи лояльності. У 2016 році вони забезпечували по 7,1 та 6,8 грн приросту чистого прибутку у розрахунку на 1 грн витрат на засоби розвитку репутації підприємства (рис. 2.9).

Найнижчий рівень прибутковості мали заходи Event та реклама на радіо та у виданнях. Це пояснюється тим, що наведені засоби посилення ділової репутації значно устаріли та є консервативними. В сучасних умовах вони вже не дають такої віддачі, як це були у 2000-х роках. Тому, на нашу думку, ресторан потребує перегляду своєї політики розвитку системи репутаційного менеджменту в сторону використання сучасних засобів digital-маркетингу.

Надалі проаналізуємо рівень ділової репутації ресторану у конкурентному середовищі з використанням рейтингу закладу в ресурсах мережі Інтернет (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Результати дослідження онлайн-рейтингу рівня ділової репутації  
ресторану «Tequila House» у 2018 році**

Джерело інформації	Веб-адреса рейтингу	Значення рейтингу	Максимальна шкала рейтингу
Сервіс "Таємний гурман"	<a href="https://cf.ua/food-and-people/price-issue/tajnyj-gurman-testiruet-restoran-tequila-house">https://cf.ua/food-and-people/price-issue/tajnyj-gurman-testiruet-restoran-tequila-house</a>	5	5 балів
CF&UA	<a href="https://cf.ua/place/restoran-tequila-house">https://cf.ua/place/restoran-tequila-house</a>	4,4	5 балів
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/tequilahousekyiv/">https://www.facebook.com/tequilahousekyiv/</a>	4,7	5 балів
ТОМАТО	<a href="https://tomato.ua/kyiv/restaurants/tequila-house/menu">https://tomato.ua/kyiv/restaurants/tequila-house/menu</a>	3,6	5 балів
Середній рейтинг	x	4,425	x
Рівень рейтингу ділової репутації ресторану, %	x	88,5	x

*Джерело: побудовано автором..*

Як свідчать дані дослідження онлайн-рейтингу рівня ділової репутації ресторану, він має середній рейтинг 4,425 бали із 5 можливих. Тобто, на сьогодні рівень позитивної оцінки ділової репутації ресторану «Tequila House» становить 88,5%, що є дуже високим показником.

Для узагальнення дослідження результативності формування ділової репутації ресторану в конкурентному середовищі побудуємо матрицю SWOT. Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, сформувавши оптимальну стратегію розвитку ділової репутації ресторану згідно з умовами конкурентного середовища (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Результати SWOT – аналізу результативності формування ділової  
репутації ресторану в конкурентному середовищі ресторану  
«Tequila House»\***



<p style="text-align: center;"><b>Внутрішнє середовище</b></p> <p><b>Можливості та загрози</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- чіткість та простота системи управління діловою репутацією;</li> <li>- визначеність основних цільових параметрів розвитку іміджу ресторану на ринку;</li> <li>- наявність розгалуженого ринку споживачів, які користуються послугами ресторану</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- слабкий рівень впливу засобів репутаційного менеджменту на результати роботи ресторану у 2017 році;</li> <li>- відсутність механізмів контролю результатів репутаційного менеджменту;</li> <li>- відсутність власного сайту ресторану, що негативно впливає на розвиток репутації</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ринку;</li> <li>- диференціація продуктового портфелю ресторану;</li> <li>- диференціація постачальників;</li> <li>- удосконалення асортименту страв, розширення спектру додаткових послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація меню та послуг та розробка нових видів додаткових послуг;</li> <li>- розширення меж діяльності на ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення якості надання ресторанных послуг;</li> <li>- розробка власного сайту</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових конкурентів;</li> <li>- згорання частки ринку обсягів;</li> <li>- макроекономічна нестабільність;</li> <li>- політико-правова нестабільність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка соціально-психологічних мотиваційних механізмів стимулювання персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та пошук нових методів організації процесу контролю системи репутаційного менеджменту</li> </ul>

*Джерело: систематизовано автором*

З проведеного аналізу, варто відмітити наступне:

1) У 2017 році показники граничної прибутковості витрат на засоби репутаційного менеджменту становили 5,9 грн., тобто відбулося скорочення рівня віддачі витрат, які спрямовані на фінансування розвитку репутаційного менеджменту. Основною причиною такої ситуації могло стати уповільнення темпів зростання доходу ресторану від реалізації продукції внаслідок певного негативного впливу факторів зовнішнього середовища.

2) У 2017 році рівень граничної прибутковості витрат на засоби репутаційного менеджменту значно скоротився до 16,7 грн. Це зумовлено тим, що темпи зростання витрат на фінансування заходів репутаційного менеджменту мали тенденцію до зростання у 2016-2017 рр, а темпи зростання чистого прибутку ресторану – навпаки, зменшилися.



3) У 2018 році ресторан має середній рейтинг 4,425 бали із 5 можливих. Тобто, на сьогодні рівень позитивної оцінки ділової репутації ресторану «Tequila House» становить 88,5%, що є дуже високим показником.

4) SWOT-аналіз дозволив окреслити наступні напрямки підвищення ефективності управління розвитком системи репутаційного менеджменту ресторану: диверсифікація меню та послуг та розробка нових видів додаткових послуг; розширення меж діяльності на ринку; удосконалення якості надання ресторанних послуг; розробка власного сайту; розробка соціально-психологічних мотиваційних механізмів стимулювання персоналу - розробка та пошук нових методів організації процесу контролю системи репутаційного менеджменту.

## **Висновки до розділу 2**

Таким чином, у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи зроблено наступні висновки:

1. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ресторану „Tequila House”, м. Київ. У 2016-2017 рр. відбувалося зниження миттєвої ліквідності. В цілому значення показників фінансової стійкості свідчать про те, що ресторан має дуже гарний фінансовий стан, що сумовлено домінуванням у структурі джерел фінансування власного оборотного капіталу. Це підтверджується також позитивними значеннями коефіцієнтів фінансової автономії та маневреності власного оборотного капіталу. Можемо спостерігати, що ресторан мав позитивні показники рентабельності, які мали постійну тенденцію до зростання у 2015-2017 рр. Це свідчить про можливість закладу ефективно використовувати свої ресурси.

2. Здійснено оцінювання репутаційного менеджменту на підприємстві, у результаті чого виявлено такі її особливості: підвищення рівня ділової репутації відбувається на основі використання інтернет-комунікацій на аутсорсинговій основі; здійснюється репутаційна робота в напрямках рекламування закладу в ЗМІ, організації івент-заходів та заходів лояльності до клієнтів.

3. Досліджено вплив реалізації репутаційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу. SWOT-аналіз дозволив окреслити наступні напрямки підвищення ефективності управління розвитком системи репутаційного менеджменту ресторану: диверсифікація меню та послуг та розробка нових видів додаткових послуг; розширення меж діяльності на ринку; удосконалення якості надання ресторанних послуг; розробка власного сайту; розробка соціально-психологічних мотиваційних механізмів стимулювання персоналу - розробка та пошук нових методів організації процесу контролю системи репутаційного менеджменту.





### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ TEQUILA HOUSE, М. КИЇВ**

#### **3.1. Напрями прогресивного управління репутацією ресторану**

Щоб підтримувати рівень бренду на найвищому рівні, потрібно управляти закладом не тільки в оффлайн, але і онлайн. Відвідувачі охоче довіряють закладам, про яких у них склалося позитивна думка. Це позначитися на конкурентно спроможності і на рівні лояльності. Були проведені дослідження, які показали, що 4 з 5 споживачів, коли знаходять новий ресторан, шукають відгуки про нього у мережі Інтернет. Якщо у закладі будуть хороші відгуки, то вони забезпечуть наплив постійних відвідувачів. Якщо бренд має більше одного закладу, то відвідувачі будуть віддавати переваги кожному бару, ресторану або кафе, відкрите під цим брендом. Навіть в подальшому, коли відкриється новий заклад, де буде недосвідчений персонал і високі ціни, відвідувачі з радістю виберуть це місце. Все це завдяки позитивній думці про бренд в цілому. Щоб ситуація і далі залишалася безпрограшною, потрібно правильно управляти доступною інформацією. Важливі не тільки позитивні відгуки, але і негативні. На кожен такий відгук потрібно миттєво реагувати, відповідаючи таким чином, щоб такий відгук знаходився в пошуковику, як можна нижче. Що стосується позитивних відгуків, то вони повинні знаходитися на верхівці пошуку.

Для ресторанів важливо досягти високого рівня задоволеності клієнтів, і це досягається за рахунок відмінного обслуговування клієнтів. Безсумнівно, успіх ресторанного бізнесу залежить від початкової якості послуг, цінності та задоволеності клієнтів [1]. Гарне обслуговування клієнтів створює враження, що може задовольнити очікування клієнтів. Погана служба обслуговування клієнтів викликає розчарування і генерує скарги. Це може призвести до втрати продажів, оскільки споживачі, швидше за все, перейдуть до конкурентів. Хороший сервіс з обслуговування клієнтів включає в себе розвиток хороших зв'язків з клієнтами, і в майбутньому призведе до довгострокових відносин. Це створює переваги як для клієнтів, так і для бізнесу. Клієнти вимогливі, тому що бізнес надає сервіс, який задовольняє їхні потреби.

Досліджуваний ресторан «Tequila house» належить до категорії підприємств ресторанного бізнесу. SWOT-аналіз, здійснений у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, дозволив окреслити наступні напрямки підвищення ефективності управління та розвитком системи репутаційного менеджменту ресторану: диверсифікація меню та послуг, у т.ч. - розробка нових видів додаткових послуг; розширення меж діяльності на ринку; удосконалення якості надання ресторанних послуг; розробка власного сайту; розробка соціально-психологічних мотиваційних механізмів стимулювання персоналу; розробка та пошук нових методів організації процесу контролю системи репутаційного менеджменту.

Далі зосередимо увагу на пропозиціях щодо вдосконалення сервісних операцій у діяльності ресторану «Tequila house».

По-перше, пропонуємо вдосконалювати якість надаваних послуг. Розгортання функцій якості (QFD) - це визначення того, що задовольнить замовника. Згідно проведених досліджень виявлено основні запити покупців: короткий час для доставки їжі, швидкість замовлення, хороший смак поданої їжі та гарна обідня атмосфера. Ці бажання клієнтів оцінюються в рейтингу від 1 до 5. Найвищу позицію у рейтингу займає короткий час доставки, найнижчу - гарний смак готових страв.

Виконати вимоги клієнтів - забезпечити тренінг персоналу, доставити їжу протягом 10 хвилин, наймати більше працівників, провести вдосконалення макета ресторану та ефективно здійснювати управління запасами.

По-друге, пропонуємо вдосконалювати систему управління якістю. Загальне управління якістю (TQM) - це управління рестораном «Tequila house», щоб він виграв у всіх аспектах продуктів та послуг, важливих для клієнта. Загальне управління якістю є цілісним підходом до довгострокового успіху, який розглядається як постійне вдосконалення в усіх аспектах організації як процесу, а не як короткострокова мета [2]. Головна мета загального управління якістю полягає в тому, щоб радикально перетворити організацію шляхом прогресивних змін у процесі розвитку, практики, структури та системи.

По-третє, доцільно своєчасно здійснювати аналіз процесу бізнесу, тобто сервісне проектування. Сервісне проектування - це технологія аналізу процесу, яка фокусується на взаємодії клієнта та постачальника з замовником. Сервісне проектування можна розділити на три категорії або три рівні [3]. На першому рівні контроль замовника, а на другому рівні, клієнт може взаємодіяти з постачальником послуг. На третьому рівні, послуга видається з контролю та взаємодії з клієнтом. На основі сервісного проектування можливе покращення обслуговування клієнтів у ресторані. За рахунок цього ресторан «Tequila house» може стати більш ефективним.

По-четверте, пропонуємо постійно планувати та виконувати вдосконалення дизайну ресторану «Tequila house» для забезпечення того, щоб атмосфера в ресторані стала більш привабливою, а простір більш зручним. Пропозиція полягає, в поліпшенні простору разом з кількістю клієнтів, які прийшли.



По-п'яте, щоб підтримувати рівень бренду на найвищому рівні, доцільно здійснювати управління закладом в режимі он-лайн. Відвідувачі охоче довіряють закладам, про яких у них склалась позитивна думка. Це позначиться на конкурентоспроможності і на рівні лояльності підприємства, адже дуже складно залишати клієнтів закладу зацікавленими. У сучасному світі з'явилися відмінні способи утримувати постійних клієнтів на підприємстві ресторанного бізнесу. Особливо актуальним для сучасного споживача є застосування технології SERM. Постійний розвиток технологій призвів до того, що більшість з клієнтів отримують основну порцію інформації на різних інтернет-ресурсах. Саме тому термін SERM стає все більш важливим для будь-якого бренду.

Для залучення клієнтів у ресторан «Tequila house» пропонуємо скористатися SERM послугою, яка має наступні важливі переваги:

- зручна робота з відгуками відвідувачів. Це дозволяє управляти всіма позитивними і негативними відгуками, що стосуються ресторану;
- створення і підтримання позитивного іміджу ресторану в пошуковій видачі;
- систематичний пошук і моніторинг будь-яких згадок ресторану в мережі Інтернет;
- написання «збутових» статей і інші способи підвищення впізнаваності бренду ресторану.

Важливим є здійснення діяльності не тільки в режимі он-лайн, але і утримувати відвідувачів в режимі оффлайн. Для цього потрібно використовувати традиційні методи і новітні мережеві варіанти. Зокрема, рекомендуємо використовувати не тільки закриті вечірки в офлайн, але і запрошення в закриті групи в режимі онлайн. Відвідувачі люблять конкурси та розіграші, тому це актуально використовувати. Чим вище лояльність людей до закладу, тим вище прибуток. Кожен задоволений клієнт обов'язково розповість про ресторан своєму другові, та ще й приведе його з собою.[4].

### **3.2. Підвищення результативності заходів з удосконалення репутаційного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу**

Власники ресторану «Tequila house» постійно здійснюють боротьбу за клієнтів і збереження позитивної репутації підприємства. Коли в роботі вже всі популярні інструменти використані, постає питання про те, які методи ще використовувати. На підставі проведених досліджень, визначено, що для розвитку ефективної та результативної діяльності ресторану, доцільно використати основні засади крауд-маркетингу.

Крауд-маркетинг – інструмент SEO та маркетингу: коментарі на тематичних форумах, майданчиках, сайтах-відгувиках з метою допомогти користувачеві у вирішенні його проблеми, і тим самим привернути увагу аудиторії до продукту, побічно – добути посилання [5].

Ще зовсім недавно покупка посилань через агрегатори приносила помітні результати в просуванні сайту. Але зараз пошуковики відразу обчислюють неякісні посилання, проставлені роботами з метою вплинути на рейтинг сайту. Крауд-коментарі створюються людьми і розміщуються вручну, що виключає загрозу для сайту потрапити під фільтри пошукових систем. Крім того, крауд-маркетологи регулярно оновлюють свої бази донорів, це дозволяє підібрати релевантні тематичні майданчики для проставлення коментарів і залучити цільову аудиторію.

Для застосування крауд-маркетингу у діяльності ресторану «Tequila house» необхідно: створити і розвинути сайт і/або бізнес-сторінку ресторану у соцмережах. Це необхідно для того, щоб при розміщенні крауд-коментарів було здійснено посилання щодо детальної інформації про діяльність ресторану для користувача.

Перевагами створення сайту для ресторану «Tequila house» є наступні:

- більше шансів залучити потенційного відвідувача, якщо згадування бренду ресторану «Tequila house» присутнє у мережі;
- можливо виділитися на тлі конкурентів власним стилем та наповненням;

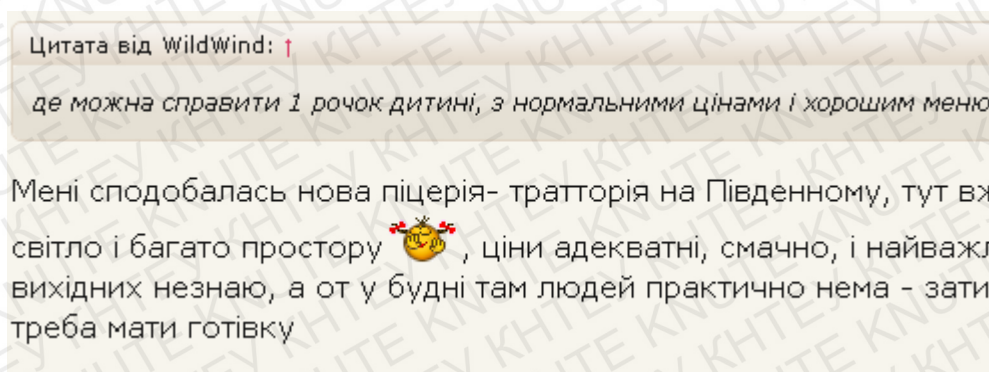


- можливість створити все для зручності клієнта: он-лайн резервування, он-лайн-замовлення, а також інтегрувати інші допоміжні сервіси;
- докладний аналіз аудиторії (за допомогою сайту є можливість збирати дані про поведінку відвідувача).

Для прикладу наведемо сторінку «Сайт reston.com.ua» (рис. 3.1).

**Рис. 3.1. Сайт reston.com.ua**

Перед тим як відвідати новий заклад спочатку треба порадитися з близькими і зібрати думки друзів. Це логічно – в ресторані хоче смачно поїсти і відпочити, тому шукає перевірені місця. Але якщо рекомендацій знайомих недостатньо, споживач йде читати відгуки в мережі. Ось тут власникам ресторану «Tequila house» і стане в нагоді крауд-маркетинг. Для прикладу, в цьому коментарі більш детально описали кухню, ґрунтуючись на особистому досвіді, що викликає довіру аудиторії (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Приклад відгуку споживача**



У будь-якому бізнесі завжди знайдуться незадоволені якістю, обслуговуванням, зустрічаються дуже прискіпливі клієнти, не виключено, що негативні відгуки – це підступи конкурентів. У будь-якому випадку, цього не можна уникнути.

Основні напрями задоволення потреб споживачів на веб-сайті ресторану за допомогою крауд-маркетингу:

- робота на випередження – заздалегідь проставити позитивні відгуки, це створить позитивну думку аудиторії і нівелює негативні коментарі, які можуть з'явитися в майбутньому;
- SERM – проставлення великої кількості позитивних відгуків вже після негативних, з метою відсунути їх якнайдалі, щоб користувач бачив гарну оцінку закладу.

Приклад застосування крауд-маркетингу для роботи з відгуками(рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Приклад роботи з відгуками споживача**

Вважаємо за необхідне порекомендувати на сайті модерувати не тільки позитивні відгуки. Коментарі з конструктивною критикою, на яку відреагували і виправили ситуацію теж повинні бути. Якщо цього не робити, аудиторія буде шукати реальні відгуки на інших он-лайн платформах (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Приклад відгуків споживачів ресторану «Tequila house» [6]**

Потрібно завжди відповідати на відгуки як на негативні так і на позитивні.

Заходи, запропоновані у другому параграфі. Таким чином

### **3.3. Конкурентні засади забезпечення розвитку репутації ресторану**

Репутацію ресторану «Tequila house» та посилення його конкурентних позицій розглянемо через призму результатів SWOT-аналізу.

*Диверсифікація меню та послуг, розробка нових видів додаткових послуг.*

Проаналізувавши особливості діяльності та позицію на ринку ресторану «Tequila house», висвітлено основні рекомендаційні заходи для утримання передових позицій на ринку ресторанних послуг:

- створити меню чи окремі страви, які б задовольняли потреби гостей, що не вживають м'ясо, чи мають потребу в дієтичному харчуванні;
- вводити в меню "сезонні" страви та напої - це забезпечить ефект новизни;
- проводити різноманітні заходи, святкування та конкурси;
- змінити цінову політику, що дозволить розширити сегмент цільових споживачів;
- зробити акцент на рекламі закладу (табл. 3.1.);

*Таблиця 3.1.*

#### **Рекомендовані рекламні заходи у РЕСТОРАНІ «TEQUILA HOUSE»**

<b>Назва та зміст заходу</b>	<b>Періодичність</b>
Рекламна презентація святкувань, нових	Щокварталу



страв, тренінгів чи нового меню	
Розробка незвичних візиток ( наприклад сувенірів чи предметів щоденного вжитку)	Щокварталу
Розробка системи знижок на окремий асортимент в меню ( до прикладу - випив 0,5 літра фірмової текіли - на накопичувальній картці 0, 5 % знижки на текілу)	Одноразово
Поширення рекламних листівок	Щотижня
Реклама на місцевому телебаченні чи навіть окрема рубрика в кулінарній телепередачі	Щотижня
Наповнення інтернет - сторінки контентом	Щотижня
Проведення анкетування та аналіз результатів	Щомісяця

*Джерело: побудовано автором.*



Підтримуючи власні принципи, проводячи вже існуючі заходи та поступово впроваджуючи рекомендовані - ресторан «Tequila house» закріпить існуючу позицію на ринку ресторанних послуг.

*Розширення меж діяльності на ринку.* Маркетингова стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома шляхами:

- 1-й шлях. Пошук нових споживачів, заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які не знають про його існування.
- 2-й шлях. Пошук нових потреб - орієнтує підприємство на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Виявлення нових сфер застосування товару може відбуватися як за ініціативою самих споживачів, так і через розвиток потреби у споживачів.
- 3-й шлях. Збільшення обсягів споживання товару - реалізується через активну рекламну діяльність, коли реклама спонукає до збільшення частоти та обсягу використання товару. Якщо провести паралель між різними класифікаціями, то пошук нових споживачів та нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку (одна із стратегій інтенсивного росту), а збільшення обсягів споживання - це стратегія глибокого проникнення на ринок (також одна із стратегій інтенсивного росту).

Стратегія захисту позицій є дуже важливим напрямком стратегічної діяльності фірми - лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть зайняти позиції лідера, а враховуючи, що лідер має значну кількість товарів та ринків, стратегії захисту позицій є дуже складними [7, С. 291-302].

Принципи утримання ринкових позицій такі:

- активна інноваційна політика, інакше першість може бути усунена;
- увага товарно-ринковій матриці - ринковий лідер, оцінюючи той чи інший сегмент, дуже часто має орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на даному сегменті;

- кореляція цінової політики лідера, якщо конкуренти застосовують атаку через наголос на ціни. Яскравий приклад - слоган «навіщо платити більше, якщо якість однакова». Однією з рекомендацій якої було відстоювання престижного іміджу товару;
- орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку;
- спрямованість на високу якість товару, ефективне сервісне обслуговування;
- активна рекламна діяльність [8, С. 349].

Усю сукупність стратегій ринкового лідера можна поділити на такі різновиди:

1. Позиційний захист (захист ринків по всій товарній номенклатурі).
2. Фланговий захист (оборона слабких місць - тих товарно - ринкових сегментів, які втрачають свою прибутковість).
3. Упереджувальний захист (перехід до наступальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера).
4. Контрнаступ - стратегія захисту позицій ринкового лідера у вигляді активних дій щодо агресивної стратегії конкурентів.
5. Мобільний захист (передбачає вихід на інші ринки з метою зміцнення свого конкурентного становища, захист забезпечується шляхом поєднання стратеги розвитку ринку, яка належить до стратегій росту та стратегії диференціації).
6. Стратегія відступу (коли лідер усвідомлює неможливість захисту певних позицій унаслідок виснажливої конкурентної боротьби, основне завдання - виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних втрат та стратегічних наслідків)[9].

*Удосконалення якості надання ресторанних послуг.* Можливі заходи підвищення об'єктивності результатів, які необхідно взяти до уваги під час розроблення спеціалізованого методу оцінювання якості послуг:

– враховувати специфіку галузі шляхом чіткого вираження якості конкретної послуги сукупністю показників та критеріїв, характерних для даного виду діяльності;

– приділяти значну увагу вагомості показників якості послуги з погляду споживачів, тобто визначити їх думку шляхом застосування соціологічних методів;

– сьогодні на ринку присутні однотипні послуги, відмінність яких полягає у різниці їх вартості, яка в багатьох випадках під час вибору продукту відіграє не лише вирішальну роль, а й справляє позитивне враження на споживачів. Тому доречно під час оцінювання якості послуг брати до уваги рівень їх вартості;

– як відомо, крім оцінювання якості першою стороною, розрізняють також оцінювання другою стороною (покупцями або споживачами) та третьою стороною (незалежними експертами). Зауважено, що в багатьох випадках результати оцінки за одними і тими ж критеріями якості залежать від виконавця, тобто результати оцінки виробника, споживача та експертів можуть суттєво відрізнятись. Це є підставою для того, щоб об'єднати інтереси трьох сторін у процесі оцінювання, залучивши до участі оцінювання споживачів, незалежних експертів і самих виробників послуг.

– врахувати характерні особливості послуг, які визначають їх відмінність від продукції:

а) наявність, окрім самої послуги, певної фази «обслуговування» до і після виконання (надання) послуги;

б) доволі висока регіональна та національна залежність уявлень про якість послуг, яка відображається на формуванні вимог та очікувань споживачів до якості послуг;



в) необхідність прямого контакту, або невіддільність від джерела або суб'єкта послуги, згідно з чим процес надання й споживання послуг відбувається одночасно. Важливий вплив на формування думки споживача про якість має його взаємодія з виконавцем (реалізатором), при цьому споживач як активний учасник процесу може впливати на кінцевий результат відповідно до своїх побажань та вимог. Звідси впливає ще одна особливість послуг – мінливість;

г) на відміну від продукції, яку оцінюють у готовому вигляді (вихідний контроль) і тим самим попереджають надходження неякісної продукції до споживача, у сфері послуг це практично неможливо.

Найбільш поширеним методом одержання інформації від споживачів про якість послуг та інші особливості предметів є соціологічний – опитування, анкетування і тестування. У нашому випадку, доцільним буде проведення анкетування потенційних споживачів послуг (табл. 3.2). Це дасть змогу визначити важливість кожного показника для даної групи респондентів [10].

Таблиця 3.2.

### Анкета для експертного оцінювання якості показників

Ресторан «Tequila house»									
№ п/п	Номенклатура показників якості	Бали (результати оцінювання)							ΣСб
1	соціальна адресність								
2	культура обслуговування								
3	якість продукції								
4	комфорт, інтер'єр								
5	надійність та доступність								
6	інформаційність								
7	номенклатура послуг								
Дата проведення оцінювання									
Підписи експертів									

*Джерело: складено автором на основі [11; 12].*

Особливу увагу під час опрацювання анкет необхідно звернути на наявність зауважень та пропозицій щодо діяльності закладу, які є ефективними напрямками поліпшення задоволеності потенційних гостей закладу, тому необхідно ретельно узагальнити і подати їх зміст у рекомендаційній формі для короткострокового вирішення.

Оцінка якості послуг, формування рекомендацій є кінцевим етапом процесу оцінювання, який передбачає обчислення загального показника якості послуг закладу. Оцінювання якості послуг проводять із певною метою, у більшості випадків це виконують для визначення досягнутого рівня якості наданих послуг, прогнозування конкурентоспроможності, встановлення альтернативних шляхів поліпшення якості.

З огляду на результати оцінювання якості наданих послуг, завданням подальших досліджень є поліпшення рівня якості культури обслуговування, що є найбільш впливовим одиничним показником на рівень якості послуг ресторану «Tequila house».

*Розробка власного сайту.* Для ефективного використання крауд-маркетингу на підприємстві існує [9 стратегій](#) [13]:

- класичний крауд-маркетинг;
- створення динамічного посилального профілю;
- слідами конкурентів;
- посилання з ТОПу;
- партизанський маркетинг на тлі конкурентів;
- дистрибуція контенту;
- створення ПФ для сторінки;
- управління репутацією
- тестування МВП.

Для розвитку ресторану «Tequila house» доцільно використати дві із зазначених вище стратегій, кожна з яких має свої переваги:

Стратегія 1. Класична:

- найбільш щільна комунікація з аудиторією;



- визначення найбільш трафікових сторінок на сайті;
- підбір тематичних гілок обговорень;
- написання експертної і корисної відповіді на питання користувача;
- підтримка дискусії.

Очікуваний результат від застосування крауд-маркетингу у контексті класичної стратегії передбачає:

- зростання впізнаваності;
- залучення реферального трафіку на сайт;
- для нового сайту – завдання поведінкового профілю;
- отримання трафікових посилань.

Приклад зростання посилального профілю сайту при правильному виконанні даної стратегії (рис. 3.5)

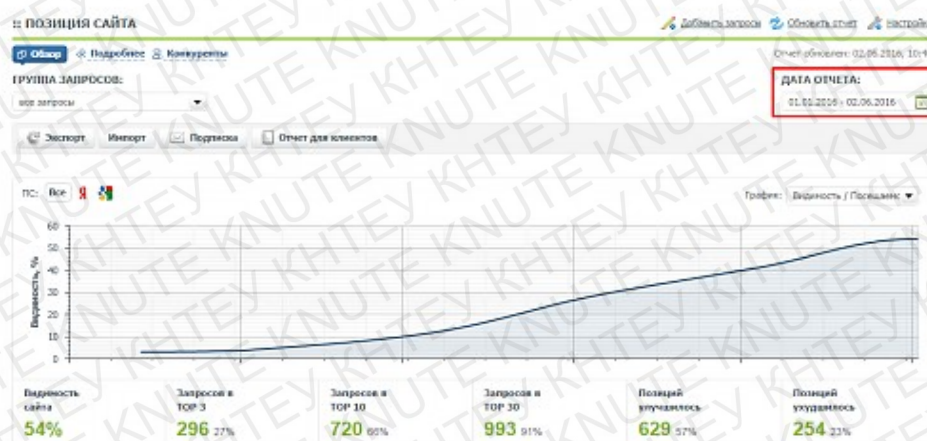


Рис. 3.5. Зростання посилального профілю сайту при правильному виконанні класичної стратегії крауд-маркетинг [14]

1) Стратегія 2. Управління репутацією:

- здійснення позиціонування ресторану;
- підбір тематичних майданчиків та реєстрація профілю;
- формування і підтримка позитивної оцінки закладу.



Очікуваний результат від застосування крауд-маркетингу у контексті стратегії управління репутацією передбачає:

- нівелювання негативних відгуків (як наявних, так і майбутніх);
- зростання впізнаваності;
- зміцнюється позитивна думка про ресторан.

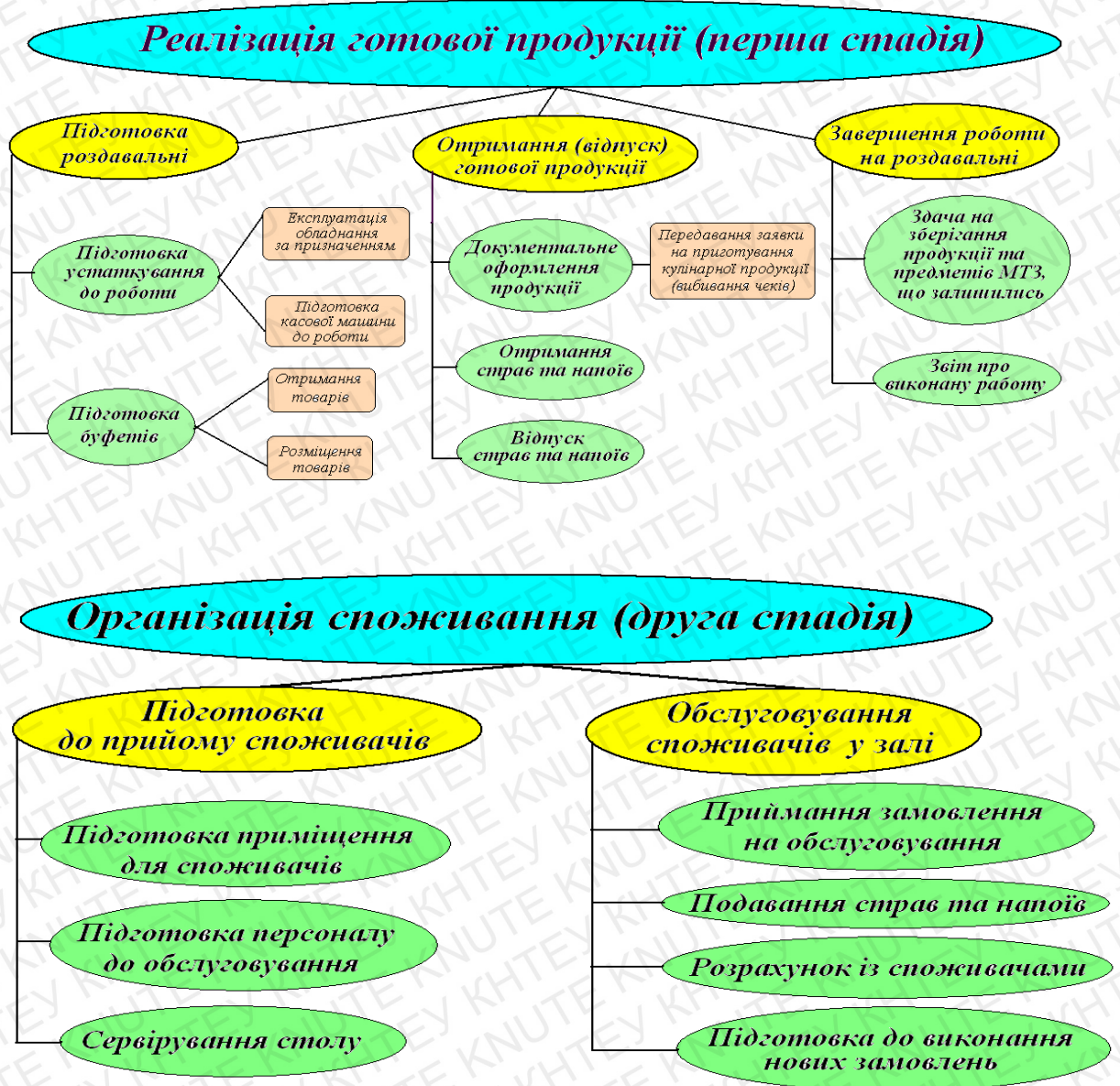
*Розроблення структури обслуговування споживачів в закладах ресторанного господарства.* Технологічний процес обслуговування споживачів ресторану «Tequila house» виглядає наступним чином:

1. По-перше, індивідуальна форма обслуговування офіціантами: за кожним офіціантом закріплюють кілька столів (місць), і він виконує всі елементи техніки обслуговування (прийом замовлення, сервірування стола, подавання страв і напоїв, розрахунок зі споживачами, збирання посуду). При цій формі обслуговування споживачі й офіціант встановлюють особистий контакт. Однак послідовне виконання всіх операцій невеликими партіями знижує використання засобів малої механізації, призводить до зростання витрат часу. При обслуговуванні за індивідуальним замовленням офіціанти заздалегідь сервірують столи лише столовим посудом і наборами. Замовлені страви вони подають послідовно у процесі обслуговування, а розрахунок роблять наприкінці.

2. По-друге, бригадна форма обслуговування. До складу бригади входять офіціанти різної кваліфікації (4-8 осіб). Два-три офіціанти утворюють ланку. Бригадиром, або ланковим, призначається найбільш досвідчений і кваліфікований офіціант. При бригадній формі обслуговування робота будується за принципом поділу (спеціалізації) і кооперації праці офіціантів. Це сприяє розширенню функцій, дозволяє скоротити кількість переходів та застосовувати засоби механізації для доставки посуду і готової продукції. При бенкетному обслуговуванні вечорів, балів, презентацій, ділових зустрічей тощо замовлення приймають заздалегідь, торгові приміщення святково оформляють, застосовують повне сервірування столу, підбирають бенкетні страви і напої.

При цьому особливу увагу приділяють техніці обслуговування й організації відпочинку.

Обслуговування споживачів ресторану «Tequila house» відображено на рис. 3.6 .



**Рис. 3.6.** Структура процесу обслуговування в ресторані «Tequila house»

*Джерело: систематизовано автором.*

Згідно рис. 3.6. процес обслуговування споживачів у ресторані включає в себе дві взаємопов'язані стадії:



1. I стадія: реалізація готової продукції. На цій стадії відбуваються процеси:

1) підготовки роздавальні (шляхом виконання операцій підготовки устаткування до роботи через експлуатацію обладнання за призначенням і підготовку касової машини до роботи, а також підготовку буфетів шляхом отримання і розміщення товарів);

2) отримання і відпуску готової продукції (шляхом виконання операцій документального оформлення продукції через передавання заявки на приготування кулінарної продукції; отримання страв та напоїв; відпуск страв та напоїв споживачам);

3) завершення роботи на роздавальні (шляхом виконання операцій здачі на зберігання продукції та предметів МТЗ, що залишилися; звіту про виконану роботу).

2. II стадія: організація споживання. На цій стадії відбуваються процеси:

1) підготовка до прийому споживачів (шляхом виконання операцій підготовки приміщення для споживачів; підготовки персоналу до обслуговування; сервірування столу).

2) обслуговування споживачів у залі (шляхом виконання операцій приймання замовлень на обслуговування; подання страв та напоїв; розрахунку зі споживачами; підготовки до виконання нових замовлень).

*Розробка соціально-психологічних мотиваційних механізмів стимулювання персоналу.* Найбільш важливий ресурс ресторану «Tequila house», як і в будь-якому ресторані в цілому – його кадри, оскільки поведінка і робота працівника впливають на якість надання послуг. Адже, які б прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу, його високої активності успіху в ресторанній справі домогтися неможливо. Саме персонал надає послуги гостям, подає ідеї і дозволяє ресторанові існувати.



Слід зауважити, що з метою стимулювання праці персоналу, його зростання, встановлення необхідних взаємин в колективі, а також належного виконання роботи керівництво ресторану «Tequila house» здійснює наступні заходи:

- підбирає працівників на основі їхньої здатності задовольняти кваліфікаційні вимоги, встановлені для певного виду роботи. Для цього було розроблено спеціальний особовий листок обліку кадрів, де вказано чіткі вимоги до кандидатів на вакантні посади;

- забезпечує умови роботи, що сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків, а також спокійні ділові взаємини;

- реалізовує можливості кожного співробітника ресторану. Використовуючи послідовні, творчі методи роботи і можливості щодо більшого залучення до роботи;

- забезпечує розуміння співробітниками своїх завдань і цілей, включаючи їхній вплив на якість;

- заохочує зусилля персоналу, спрямовані на підвищення якості, визнаючи заслуги і нагороджуючи за конкретні досягнення.

Позитивне вирішення цього завдання сприятиме розширенню бази лояльних клієнтів та формуванню сприятливого іміджу закладу, що в підсумку підвищить фінансовий показник його діяльності.

Передумовою планування поліпшення якості є мотивація, спричинена досягненням цілей закладу ресторанного господарства, впровадженням нових технологій виробництва продукції та послуг, появою нових потреб споживачів, посиленням державного регулювання нормативних обмежень тощо. планування якості включає визначення того, які стандарти та базові показники якості застосовні до даного проекту і як домогтися відповідності.

Якщо якість послуг ресторанного господарства розглядати як сукупність властивостей, які дають змогу задовольнити конкретні потреби в певних умовах споживання, то поліпшення якості означає або більш повне задоволення потреб, тобто розширення кола задоволених потреб за одних і тих же (а іноді й

більших) витрат, або зниження виробничих та експлуатаційних витрат на задоволення колишніх потреб. у будь-якому випадку це передбачає позитивний економічний ефект.

У процесі планування поліпшення якості мають бути сформовані та враховані базові показники, що виражатимуть об'єктивні особливості послуг і є важливим доповненням регламентованих вимог.

*Розробка та пошук нових методів організації процесу контролю системи репутаційного менеджменту.* Контроль є невід'ємним складником забезпечення та поліпшення якості, дає змогу підтвердити виконання затверджених планів або встановити необхідні ступені коректування системи [11; 12].

З іншого боку, це й оперативний зворотний зв'язок зі споживачами послуг, що дає змогу контролювати та постійно вдосконалювати весь процес діяльності.

Враховуючи особливості діяльності закладів ресторанного господарства різних типів та класів, для виконання необхідних функцій контролю можна застосовувати відповідні види контролю, які можна класифікувати за етапом їх виконання та за напрямом – технічно-технологічним, санітарно-бактеріологічним, екологічним, безпечності та метрологічним.

Неухильне виконання встановлених вимог та норм щодо ресторанного господарства є умовою здійснення діяльності. Воно має виконуватися в усіх його структурних одиницях. Контроль є необхідним, таким, що дає можливість управляти діяльністю на прийнятних умовах, ураховуючи інтереси зацікавлених сторін.

Вищі керівники використовують цілий ряд способів контролювати свої організації. Ці керівники часто починають з корпоративних заяв місії, щоб повідомити про основні цілі компанії співробітникам. Деякі цілі можуть включати пошук нових ринків продуктів або максимізацію прибутку для основних акціонерів. Вищі керівники працюють над досягненням своїх цілей, призначаючи конкретні обов'язки щодо направлення звітів. Їх прями звіти потім призначають завдання співробітникам у своїх відділах. Тоді топ-менеджери приймають кілька ключових кроків у контролі за ходом їхніх цілей [15].



По-перше, створення діючих стандартів. Вищі керівники контролюють свої організації, встановлюючи певні стандарти ефективності. Ці стандарти якості часто є просто більш чітко визначеними цілями. Наприклад, президент компанії може захотіти збільшити частку ринку та прибуток на п'ять і 10 відсотків, відповідно, у новому фінансовому році. Він також може хотіти, щоб його віце-президент з маркетингу впродовж року представив 10 нових продуктів. Найкращі менеджери зазвичай проводять різні керівники, відповідальні за досягнення цілей та результатів через свої спеціальні посадові інструкції. Посадова інструкція - це резюме основних посадових обов'язків співробітника. Ці посадові інструкції повинні бути чітко визначені як керівниками, так і людськими ресурсами, коли прямі звіти найняті вищим керівництвом.

По-друге, вимірювання або підвищення продуктивності. Керівники відстежують свої цілі кожного місяця або кварталу. Таким чином, вони зможуть краще визначити, чи є їхні керівники на шляху до досягнення цих цілей. Вони можуть періодично переглядати сесії з керівниками, які не відповідають своїм цілям. Тим не менш, основним інструментом, який топ-менеджери використовують для управління продуктивністю, є оцінка продуктивності. Оцінки на продуктивність зазвичай проводяться кожні шість або 12 місяців. Вони часто диктують, чи отримує працівник підвищення. Найкращі менеджери також використовують оцінки ефективності, щоб обговорити, де працівники перевищують або не відповідають роботі. Ті, хто не відповідає певним стандартам якості, можуть звільнитися. Деякі з них можуть бути додані до плану дій для підвищення продуктивності. План дій може включати додаткове навчання або освіту.

По-третє, організаційна структура, топ-менеджери компаній також використовують структуру організації для контролю робочого потоку та ефективності своїх компаній. Керівники компанії прагнуть створити організаційні структури, які найкраще відповідають їх потребам. Деякі компанії організовують свої корпоративні структури навколо різних функцій, таких як маркетинг, фінанси та інжиніринг. Компанії, які мають функціональні організаційні структури, найчастіше роблять найбільш ефективне використання своїх ресурсів, згідно посиланням «Довідковий матеріал для бізнесу», який надає веб-сайт посилання на бізнес. Топовий менеджер може встановити організаційні структури продукту, щоб підвищити якість продукції своєї компанії. І ті, хто використовує структуру організації клієнтів, можуть краще контролювати задоволення потреб своїх клієнтів.

По-четверте, прийняття різних стилів лідерства. Найкращі менеджери компаній також використовують різні стилі керівництва, щоб краще контролювати свої організації. Такі стилі керівництва можуть бути афілійними або командувати, наприклад, згідно з «The Wall Street Journal». Стили команди більш авторитарні. Топ менеджер приймає всі рішення і тісно керує його працівниками. Цей тип стилю може бути більш ефективним у нових проектах, де раніше процедури не були встановлені. Топовий менеджер, який використовує партнерський стиль лідерства, віддає перевагу команді серед працівників. Такий тип лідерства може бути найбільш ефективним у контролі впровадження нових продуктів на ринок. Топовим менеджерам може знадобитися використовувати декілька різних стилів керівництва зі своїми співробітниками. Наприклад, ті, хто бажає більш уважного спостереження, можуть найкращим чином реагувати на більш лідерський стиль лідерства.

Необхідно відзначити, що контролінг являє собою систему управління різними областями діяльності компанії, використання, якій удосконалює управління.

На нашу думку, також можна виділити об'єкти контролінгу за напрямками діяльності підприємства (контролінг функціональних областей діяльності).

По кожному з цих напрямків діяльності компанії повинні визначатися завдання контролінгу та його інструменти, за допомогою яких вони будуть вирішені. На думку різних авторів, принципи контролінгу базуються на наступних основних переконаннях [16, 17]:

1. Стійкість - диктує правила використовують в управлінні компанією передові, ефективні засоби і мотивації з урахуванням особливостей діяльності, забезпечуючи тим самим її вдосконалення.

2. Релевантність інформації - вимоги до інформаційних потоків, виконання яких необхідне для прийняття ефективного управлінського рішення. Інформація повинна бути про внутрішні і зовнішні чинники систематизованої, формалізованої і своєчасно оновлюватися, для чого необхідно забезпечити постійний контролінг середовища і оперативно приймати в розрахунок, девіації ситуацій та ризики, які можуть мати негативний вплив на функціонування компанії.

3. Стратегічне свідомість - принцип оцінки виконання рішень, намірів або дій з позиції їх співвідношення зі стратегічними планами і цілями в ближній і далекій перспективі.

4. Документальне оформлення - норма до якої ранжирування інформації по рейтингу пріоритетності в (вигляді таблиці або графіка). Вид подання інформації визначає ступінь її формалізації, точність відображення економічного і технічного стану компанії. У той же час, документування в формалізованому вигляді дозволяє накопичувати статистику, архівувати дані і проводити порівняльний аналіз з використанням програмних продуктів.



Незалежно від ретельності виконаного планування, програма або рішення, як і раніше, можуть бути в виконанні без належної системи контролю. Контроль - це процес регулювання організаційної діяльності, щоб фактичні показники відповідали очікуваним організаційним цілям та стандартам. Хоча взаємозв'язок з усіма іншими функціями управління існує особлива зв'язок між функцією планування управління та контролю. Планування, по суті, полягає у вирішенні цілей і завдань та способів їх досягнення. Добре розроблений план має забезпечувати тести, які можуть бути використані в процесі управління. Контролю служать інші важливі ролі, включаючи допомогу менеджерам в усуненні невизначеності, виявлення порушень, виявлення можливостей, вирішення складних ситуацій та децентралізації повноважень. Як планування, контрольні обов'язки відрізняються управлінським рівнем з контрольними обов'язками, паралельно плануючи відповідальність на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Існує кілька основних кроків, які зазвичай виявляються в базовому контролі. Це, для визначення областей, що підлягають контролю, встановлення відповідних стандартів, вимірювання продуктивності, порівняння результатів діяльності із стандартами, визнання ефективності, якщо стандарти виконуються або перевищені, або вживати коригувальних заходів у разі необхідності, якщо немає, та коригування / або стандартів та заходів, як необхідний. Звичайно, було б неможливо контролювати всю діяльність в організації. Отже, для менеджера важливо визначити, які дії повинні застосовувати процес керування. Стверджує, що керівникам необхідно враховувати управління в основному в тих областях, в яких вони залежать від інших для ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації. Чотири умови допомагають окреслити, коли слід використовувати засоби контролю. Вони мають високу залежність від ресурсу, маючи високі очікування щодо того, що потоки ресурсів будуть неприйнятними без належного контролю, що створення процедури управління буде здійснено, і що витрати на загальний контроль процесів будуть в межах прийнятної діапазону.

Час є однією з основ для диференціювання систем керування. До них відносяться елементи керування стрілками, паралельні елементи керування та засоби контролю за відгуками. Різновид цих типів контролю часто використовується в кількох системах управління і зазвичай включає не кібернетичну. Кібернетичні засоби контролю за собою включають мало, якщо такі є, людським розсудом як частиною системи. Швидше за все, це саморегульована система, яка, коли вона буде введена в експлуатацію, зможе автоматично контролювати ситуацію та прийматиреактивні дії, коли це необхідно. Нециберальна система, з іншого боку, покладається на розсуд людини як неядерну частину свого процесу. Окрім прийняття рішень щодо типів елементів керування, менеджери також мають варіанти щодо механізмів, що використовуються для здійснення контролю. Три основні підходи - бюрократичні, кланові таринкові. Бюрократичний контроль покладається на регулювання через правила, політику, нагляд, бюджети, розклади, системи винагород та інші адміністративні механізми, спрямовані на забезпечення прийнятної поведінки та ефективності. Керування кланами залежить від цінностей, вірувань, традицій, корпоративної культури, загальних норм та неформальних відносин для регулювання поведінки і сприяти досягненню організаційних цілей. Ринкові контролю мають дещо більш обмежене застосування в організаціях, ніж бюрократичні або кланові управління, всі три підходи, ймовірно, будуть використовуватися певною мірою. Контроль на ринку залежить від ринкових механізмів, які регулюють ціни на певні товари та послуги, що використовуються організацією. Є кілька можливих дисфункціональних аспектів систем управління, які менеджер має враховувати. Деякі з них є поведінкозаміщення, гри, затримки в роботі та негативне ставлення. Щоб зменшити цінність ефектів, менеджери повинні уникати участі в надмірному контролі або під контролем.

Отже, контролінг полягає у перевірці того, чи все відбувається в підтвердженні з прийнятими планами, інструкціями та встановленими принципами. Контроль гарантує ефективне та ефективне використання організаційних ресурсів для досягнення запланованих цілей [18]. Контролінг вимірює відхилення фактичної продуктивності від стандартних показників, виявляє причини таких відхилень та допомагає у проведенні коригуючих дій.

Керівництво ресторану «Tequila house», виконуючи розподіл обов'язків, переважно визначає відповідальних за певні процеси діяльності і рівень їх виконання, зважаючи на обставини та умови діяльності закладу. Тобто поширені внутрішні форми забезпечення якості послуг із застосуванням доступних способів та методів контролю.

Загальновідомо, що ефективність контролю багато в чому визначається безперервністю, системністю і комплексністю взаємозалежного здійснення технічних, організаційних та економічних заходів, що дає можливість передбачити та своєчасно усунути проблеми.

Під час організації внутрішньої системи контролю забезпечення якості важливо пам'ятати, що наявність суб'єктивного фактора є значною, тому необхідно враховувати рівень компетентності (кваліфікацію, досвід) персоналу ресторану «Tequila house» та його спроможність виконувати передбачені системою завдання, а також:

- забезпечити обізнаність персоналу щодо доцільності контролю та його відповідальності у забезпеченні якості послуг;
- відповідно до посадових інструкцій, дотримуючись рівномірності навантаження, провести розподіл обов'язків, передбачених завданнями системи контролю;
- забезпечити виконавців контролю відповідними нормативними документами, методиками та засобами вимірювання.



### Висновки до розділу 3

Таким чином, на підставі досліджень, проведених у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи, визначено:

1. Управління сервісними операціями має важливе значення в галузі обслуговування продуктів харчування. Ресторан «Tequila house» зобов'язаний послідовно і безперервно планувати, впроваджувати, оцінювати та вдосконалювати різні аспекти послуги операцій для оптимального задоволення клієнтів, перегляд і позитивної репутації. Насправді, чудова клієнт-служба допомагає розвивати хороші зв'язки з клієнтами, що призведе до довгострокових відносин.

2. Щоб репутація ресторану «Tequila house» і далі залишалася надійною, потрібно правильно управляти доступною інформацією. Важливі не тільки позитивні відгуки, але і негативні. На кожен такий відгук потрібно миттєво реагувати, відповідаючи таким чином, щоб такий відгук знаходився в пошуковикі, як можна нижче. Що стосується позитивних відгуків, то вони повинні знаходитися на верхівці пошуку.

3. Сфера послуг і обслуговування відрізняються постійним зростанням конкуренції. Тому власнику такого бізнесу потрібно постійно шукати нові методи залучення клієнтів і збереження репутації. Один з актуальних інструментів, який допомагає отримувати нові замовлення і працювати з негативом – крауд-маркетинг. Впровадження внутрішньої системи контролю відповідно до запропонованої організаційної структури дасть змогу супроводжувати діяльність ресторану «Tequila house» необхідними спостереженнями і вимірюваннями, на основі яких здійснюють контроль забезпечення якості виробництва продукції та надання послуг, а також поліпшить умови додержання і виконання вимог стандартів, норм і правил, що висуваються до закладів ресторанного господарства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Репутація підприємства ресторанного бізнесу може бути визначена як образ підприємства у позитивному стані, що передбачає примноження доходу та вартості підприємства, який сформовано в уявленні корпоративної аудиторії за результатами діяльності підприємства на ринку. Репутація має здатність впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу. В контексті цього, ключовими чинниками, що впливають на репутацію та конкурентоспроможність підприємства в цілому, слід назвати: конкурентоспроможність продукції (якість, ціна та концепція розроблення), рівень економічної ефективності та фінансової стійкості, систему управління підприємством тощо. Репутація підприємства - поняття багатогранне і складне, всі її компоненти пов'язані між собою і тільки в комплексі можуть забезпечити адекватне враження про заклад ресторанного господарства.

2. Репутаційний менеджмент підприємства ресторанного бізнесу у цілому формується з місцеположення, пропонованих послуг і зручностей, зовнішнього сприйняття, внутрішньої атмосфери підприємства ресторанного бізнесу, рівня кваліфікації персоналу. Система репутаційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу дозволяє організувати постійний поточний контроль за ходом формування показників її рівня, гарантувати оптимальне витрачання виділених коштів на їх покращення, своєчасно реагувати на відхилення від прийнятих рішень. Основною метою репутаційного менеджменту є формування та підтримка позитивної репутації компанії і створення сприятливого репутаційного поля, що сприяють встановленню довгострокових і довірчих взаємин з основними групами стейкхолдерів підприємства ресторанного бізнесу. Практика доводить, що формування репутаційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу є складним та багатограним процесом. Практично кожне підприємство, яке визнає необхідність забезпечувати собі певну репутацію та просування на ринку, має штатних співробітників, які займаються цими питаннями. Плануючи і реалізуючи програму по закріпленню репутації ресторанного підприємства, слід постійно пам'ятати, про те, що застосування способів її формування повинне проводитися одночасно, скоординовано та безперервно.

3. У процесі аналізу методики оцінювання репутаційного менеджменту встановлено, що існує кількісна та якісна оцінка ділової репутації. Якісні оцінки надають рейтингові компанії за такими критеріями: ділова репутація керівника, персоналу, якість менеджменту, продукції (послуг), здатність залучати та утримувати кваліфіковані кадри, ефективне використання активів, інвестиційна привабливість, впровадження нових технологій, соціальна відповідальність, захист навколишнього середовища. Оцінка репутаційного менеджменту підприємства ресторанного бізнесу являє собою складний процес. Це пов'язано з тим, що в репутація підприємства концентруються об'єктивні і суб'єктивні цінності, закладені в основу його діяльності. Сукупність цих цінностей визначає конкурентні переваги кожного окремого підприємства.



Репутаційний менеджмент для самого підприємства - це одна з його головних конкурентних переваг, тому він потребує адекватної оцінки та постійного моніторингу стану його елементів і підсистем. При цьому важливо серед усієї кількості методів виділити саме той, який буде враховувати етап життєвого циклу підприємств, галузеві особливості його діяльності та обраної оцінної контактної аудиторії.

4. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ресторану „Tequila House”, м. Київ. У 2016-2017 рр. відбувалося зниження миттєвої ліквідності. В цілому значення показників фінансової стійкості свідчать про те, що ресторан має дуже гарний фінансовий стан, що сумовлено домінуванням у структурі джерел фінансування власного оборотного капіталу. Це підтверджується також позитивними значеннями коефіцієнтів фінансової автономії та маневреності власного оборотного капіталу. Можемо спостерігати, що ресторан мав позитивні показники рентабельності, які мали постійну тенденцію до зростання у 2015-2017 рр. Це свідчить про можливість закладу ефективно використовувати свої ресурси.

5. Здійснено оцінювання репутаційного менеджменту на підприємстві, у результаті чого виявлено такі її особливості: підвищення рівня ділової репутації відбувається на основі використання інтернет-комунікацій на аутсорсинговій основі; здійснюється репутаційна робота в напрямках рекламування закладу в ЗМІ, організації івент-заходів та заходів лояльності до клієнтів.

6. Досліджено вплив реалізації репутаційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу. SWOT-аналіз дозволив окреслити наступні напрямки підвищення ефективності управління розвитком системи репутаційного менеджменту ресторану: диверсифікація меню та послуг та розробка нових видів додаткових послуг; розширення меж діяльності на ринку; удосконалення якості надання ресторанних послуг; розробка власного сайту; розробка соціально-психологічних мотиваційних механізмів стимулювання персоналу - розробка та пошук нових методів організації процесу контролю системи репутаційного менеджменту.

7. Управління сервісними операціями має важливе значення в галузі обслуговування продуктів харчування. Ресторан «Tequila house» зобов'язаний послідовно і безперервно планувати, впроваджувати, оцінювати та вдосконалювати різні аспекти послуги операцій для оптимального задоволення клієнтів, перегляд і позитивної репутації. Насправді, чудова клієнт-служба допомагає розвивати хороші зв'язки з клієнтами, що призведе до довгострокових відносин.

8. Щоб репутація ресторану «Tequila house» і далі залишалася надійною, потрібно правильно управляти доступною інформацією. Важливі не тільки позитивні відгуки, але і негативні. На кожен такий відгук потрібно миттєво реагувати, відповідаючи таким чином, щоб такий відгук знаходився в пошуковику, як можна нижче. Що стосується позитивних відгуків, то вони повинні знаходитися на верхівці пошуку.

9. Сфера послуг і обслуговування відрізняються постійним зростанням конкуренції. Тому власнику такого бізнесу потрібно постійно шукати нові методи залучення клієнтів і збереження репутації. Один з актуальних інструментів, який допомагає отримувати нові замовлення і працювати з негативом – крауд-маркетинг. Впровадження внутрішньої системи контролю відповідно до запропонованої організаційної структури дасть змогу супроводжувати діяльність ресторану «Tequila house» необхідними спостереженнями і вимірюваннями, на основі яких здійснюють контроль забезпечення якості виробництва продукції та надання послуг, а також поліпшить умови додержання і виконання вимог стандартів, норм і правил, що висуваються до закладів ресторанного господарства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2015. - № 28. – с.117-123.
2. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, ресторанний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. – К.: Знання України, 2010. – с. 352
3. Амблер Т. Практичний маркетинг / Пер. з англ. під заг.ред. Ю.Н. Каптуревського. - К: Основи, 2012. - 400 с.
4. Антонова, В. А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием [Текст] : монография / В. А. Антонова ; Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк: [ДонНУЭТ], 2010. – 277 с.
5. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2010. – 448 с.
6. Бебик В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз / В. Бебик. – К.: МАУП, 2010. – 440 с.
7. Брацлавська Є. Наукові записки [Текст] : Роль лояльності в світовій практиці / Є. Брацлавська // Аналітичний журнал, 2012. - №15. с13-14
8. Валінкевич Н.В. Репутаційний менеджмент – активний компонент стратегії розвитку підприємства / Н.В. Валінкевич // Вісник ЖДТЕУ, 2017. - №2. - [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/32-2.pdf>
9. Вигівська О. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах / О. Вигівська // Економіка України, 2011. - №4 - С.4 –14



10. Вилегжанін Д.А. Теорія и практика паблік рилейшнз / Д. А. Вилегжанін. – М.: Флінта, 2008. – 405 с.
11. Виноградська А.М. Технологія ресторанного господарства / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
12. Виноградська А.М. Технологія ресторанного підприємництва / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
13. Владимирська Г.О. Реклама: навч. посіб. / Г.О. Владимирська, П.О. Владимирський. – К. : КОНДОР, 2009. – 334 с.
14. Ганза І., та ін. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні продукції на ринку / І. Ганза // Економіка, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступа: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/)
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник / С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2010. -712 с.
16. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерських відносин / Я. Х. Гордон; переклад з англ. О. Н. нестеренко. – К.: Знання, 2013. – 379 с.
17. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://joomla.spkneu.org/>
18. Гриценко О.А. Маркетинг підприємства / О.А. Гриценко. – К. : Знання, 2012. – 354с.
19. Данько Н.І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного підприємства ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / Н.І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – №1086. – 2013. – С. 131–134.– Режим доступа: <http://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/4744/4320>
20. Дерев'янку О. Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика : монограф. / О. Г. Дерев'янку. - К. : Видавництво "ДКС центр", 2016.- 471 с.

21. Дерев'янка О.Г. Організаційні профілі системи репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України / О.Г. Дерев'янка // Бізнес-Інформ, 2015. - №1. – С. 363-369

22. Зозульов О. В. Поведінка покупців : навч. посіб. / О. В. Зозульов. - К. : Знання, 2010. - 364 с.

23. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів / М.М. Іваннікова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2014. - №3. – С. 62-72

24. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 352 с.

25. Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дубцова, А. В. Вакулєнко. – К.: КНЕУ, 2012. – 520 с.

26. Ковтун, О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст [Текст] : монографія / О. І. Ковтун – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. – 276 с.

27. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524

28. Котвіцька, А. А. Дослідження маркетингових аспектів якості послуг як головного чинника конкурентоспроможності парфумерно-косметичних підприємств сфери послуг / А. А. Котвіцька, О. М. Вороніна // Соціальна фармація в охороні здоров'я, 2016. – Т. 2, № 1. – С. 70–78.

29. Котельніков Д.І. Управління конкурентоспроможністю; навч. пос. для студентів вищих навч. закладів. / Д. І. Котельніков, С. М. Задорожна. - К.: Видавничий Дім "Слово", - 2012. – 168 с.

30. Котлер Ф. та ін. Маркетинг гостинності, туризм (переклад з англ) / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. - К.: «Знання», 2010. – с. 561

32. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу [Текст] : Стимулювання збуту [пер. з англ.] / Ф. Котлер, Г. Армстронг - 2-е переробл. видання – К.: Заня. - 886 с. 2012р
31. Котлер Ф., и др. Основы маркетинга (5-е европейское издание): пер. с англ. / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. – М.: "ИД «Вильямс»", 2012. – 612с.
32. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152
33. Куліш А.П. Практика PR «по-українському» / А.П. Куліш. – К.: АДЕФ –Україна, 2012. – 335 с.
34. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки маркетингової діяльності підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.
35. Лисюк Т.В., та ін. Програми лояльності споживачів як перспективний напрям інноваційної діяльності ресторанних підприємств / Т.В. Лисюк, О.С. Терещук, Т.О. Пак // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. - №1. – С. 116-119
36. Літовкіна, О. О. Маркетингова стратегія задоволення споживачів на основі індексу NPS (Net Promoter Score) / О. О. Літовкіна // Маркетинг. – Економічний вісник, 2013. – № 4. – С. 133-138.
37. Мазаракі А.А., Антонюк І.Ю., та ін. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства / А.А. Мазаракі, І.Ю. Антонюк, Н.О. П'ятницька, Г.Т. П'ятницька, та ін./ за ред. проф. Н.О. П'ятницької / підручник для вузів. – 2-ге вид. перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
38. Малькова И. Лояльність споживачів [Електроний ресурс] / И. Малькова // LOYALTY.info - Ефективні програми лояльності [сайт]. - Режим доступу : <http://www.loyalty.info/theory/2618.html>. - Название с экрана.



39. Мельникович О. М. Значення стимулювання продажів у досягненні стратегічних цілей роздрібної торгівлі / О. М. Мельникович, О. В. Юсупова // Економіка розвитку. - 2015. - № 1 (73). - С. 70-76.

40. Мельниченко С.В., Шаповал С.Л., та ін. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 2. Ресторани та бари / [А.А.Мазаракі, С.Л.Шаповал, С.В.Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А.Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 312 с.

41. Мошек Г.Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. - 2013. - № 5. - С. 264-269.

42. Неткова В.М. Лояльність споживачів: еволюція підходів та сучасність / В.М. Неткова // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2016. - №2. – С. 68-73

43. Нехаєнко К. Програма лояльності: сучасний зміст, типологія та методи реалізації на ринку B2C / К. Нехаєнко // Траекторія науки, 2015. - №4. – С. 277-284

44. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2017. - № 5. - Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017\\_5\\_4/103-106.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017_5_4/103-106.pdf)

45. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

46. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2012. – 568 с.

47. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2012. – 465 с.

48. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. - Вид. 2-ге, без змін./ І.А.Павленко - К.:КНЕУ, 2012. – 204 с.

49. Пан Л. В., Абрамович О.К. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л.В. Пан, О.К. Абрамович, 2015.

[Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/Ekonk/2015\\_25/005\\_pan.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Ekonk/2015_25/005_pan.pdf) - Назва з екрану.

50. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35

51. Півень О. П., та ін. Шуванова Методика визначення лояльності клієнтів до аптечного закладу на основі комплексної оцінки якості обслуговування / О. П. Півень, І. В. Ткаченко, О. В. Шуванова // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації, 2017. - № 4 (52). – С. 64-68

52. Півень, О. П. Лояльність клієнта / О. П. Півень, І. В. Ткаченко // Фармацевтична енциклопедія ; голова ред. ради В. П. Черних. – 3–те вид., перероб. і доп. – К. : Моріон, 2016. – С. 993–994.

53. Півень, О. П. Лояльність клієнтів до підприємства: основні поняття і методи оцінки / О. П. Півень, І. В. Софронова, І. В. Ткаченко // Фармаком. – 2017. – № 1. – С. 51–57.

54. Полторац В.А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / В.А. Полторац, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 340 с.

55. Полторац В.А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / В.А. Полторац, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 340 с.

56. Пономаренко В.С. Ділова репутація підприємства як складова його конкурентоспроможності та основа взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища / В.С. Пономаренко, О.О. Ястремська // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / під ред. Пономаренка.В.С., Кизима М.О., Тищенко О.М. – Х. : ФОП Лібуркіна Л.М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. – С. 150–167.

57. Посипанова О. С. Лояльність споживачів в структурі економічного свідомості [Електронний ресурс] / О. С. Посипанова, Н. Е. Анципович // Бизнес-



психології [сайт]. - Режим доступа : [http://бизнес-психології.рф/wp-content/uploads/2012/09/Loyalnost\\_statya\\_polnaya](http://бизнес-психології.рф/wp-content/uploads/2012/09/Loyalnost_statya_polnaya).

58. Примак Т.О. Управлінська політика паблік рілейшенз: Навчальний посібник / Т.О. Примак. – К.: Атіка, Ельга-Н, 2013. – 328 с.

59. Скляр Е. Н. Формування програм підвищення споживчої лояльності в мережевому маркетингу [Електроний ресурс] / Е. Н. Скляр // Орловський державний інститут економіки і торгівлі [сайт]. - Режим доступа : <http://www.orelgiet.ru/monah/49sm>.

60. Соціально-етичний маркетинг : монографія / А. А. Мазаракі, Є. В. Ромат, Г. В. Алданькова та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі та Є. В. Ромата. - К. : КНТЕУ, 2013. - 327 с.

61. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності / І.В. Спільник, О.М. Загородна // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ, 2016. – № 24.- С.130-140

62. Стратегія і тактика комунікацій із громадськістю / За ред. В. Королька. – К., 2012. – 216 с.

63. Тарнавський В. Керівництво компанією [Текст] : Як утримати клієнтів? / Тарнавський Віктор // Інформац. аналіз журн, 2014. - № 6. -С. 95-115

64. Томаля Т. С. Імідж підприємств ресторанного господарства / Т. С. Томаля, Н. С. Амонс // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 5(1). - С. 39-42.

65. Харский К. А [Електроний ресурс] / К. Харский // LOYALTY.info - Ефективні програми лояльності [сайт]. - Режим доступа : [www.loyalty.info/theory/998](http://www.loyalty.info/theory/998).

66. Хатикова З.В. Методика оцінки рівня управління іміджбілдігом туристичного підприємства / З.В. Хатикова // Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. – Донецьк : ТОВ «Цифрова друкарня», 2009. – № 13. – С. 254–259.



67. Христофоров И. О. Лояльність абонентів операторів стільнікового зв'язку: визначення та вимірювання [Електроний ресурс] / И. О. Христофоров // Правова система "Референт" [сайт]. - : <http://referent.mubint.ru>

68. Чорненька Н. В. Організація ресторанного бізнесу: навчальний посібник / Н.В Чорненька.-К.: Атіка, 2009.- 264 с.

69. Юлдашева О. Маркетинг відношень з покупцями // [Електроний ресурс] - Доступний з <http://www.news.elteh.ru/arh/2010/35>.

70. Aaker D. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment / D. Aaker, D. Jacobson // Journal of Social Psychology. - 2005. - Vol. 97. - P. 15-22.

71. Baker M. J. (ed). IEBM Encyclopedia of Marketing (2001) London : Thomson Learning. C.14-15

72. Coyes S., Gokey T. Customer Retention Is Not Enough. The McKinsey Quarterly, 2002, No. 2.

73. Dick A., Basu K. «Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework», Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 22, No. 2., pp. 99-113,1994.

74. EITF 02–17: Recognition of customer relationship intangible asset acquired in a business combination. – September 11-12, 2002 с. 3

75. Ferguson R, Hlavinka K. Loyalty trends 2006: Three evolutionary trends to transform your loyalty strategy. Journal of Consumer Marketing, 23 (5), 292-299.

76. Gremler D., Brown S. «Service Loyalty: Its Nature, Importance and Implications», Proceedings American Marketing Association, pp. 171-180, 1996,

77. Griffin J. Customer Loyalty: now to Earn It, now to Keep It., Lexington Books, New York, USA. 2001.

78. Jacoby J., Chestnut R. Brand Loyalty: Measurement and Management. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1978.

79. Manzie L. «Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery». Dissertation for the degree of Doctor of Technology, Helsinki University of Technology, 2002.

80. Moller K. M. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction / K. M. Moller, K. A. Hallinen // Journal of Marketing Management. – 2000. – Vol. 16. – P. 29-54.

81. Neal W. «When Measuring Loyalty Satisfactorily, Don't Measure Customer Satisfaction». Marketing News, June 2000.

82. Novo J., Drilling down [Text] : Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet / Jim Novo// Booklocker, 3rd Edition, 2004.- 283c.

83. Oliver R. Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer. New York, McGraw- Hill Inc., 1997.

84. Reichheld F. «Loyalty-Based Management», Harvard Business Review, March April 1993, pp. 64-73.

85. Stanley W.W. Journal of Consumer Marketing / W.W. Stanley/ vol. 15, No. 5, 1998, pp. 435-448.

86. O'Malley L. Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality? / L. O'Malley, C. Tynan // European Journal of Marketing. - 2000. - Vol. 34, issue 7. - P. 797-815.